



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modalidad de Titulación

“Modelo de Negocio”

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA
CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA
CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

Sonia Marlene Guzmán Morales. CI: 010491505-3

María Belén Oleas Arias. CI: 010652180-0

TUTOR:

Ing. Fernando Adrián Saquicela Novillo. CI: 010235666-4

CUENCA – ECUADOR
2018



RESUMEN

El objetivo del presente estudio sobre la propuesta de modelo de negocio con la metodología CANVAS para la empresa CARROCERIAS R. GUZMÁN en la ciudad de Cuenca, periodo 2016 – 2017 es identificar las áreas y los puntos críticos que inciden en el correcto funcionamiento de la empresa y proponer mejoras a los problemas y dificultades encontradas en base en los lineamientos propuestos en el modelo que permitan entregar al cliente una propuesta de valor óptima, reducir sus costos, mejorar sus procesos, etc.

El modelo Canvas es un modelo de negocio integral y una herramienta estratégica e innovadora que analiza a la empresa de manera integral para mejorar sus procesos y actividades generando así una ventaja competitiva. Este modelo otorga a la empresa un cambio en la metodología tradicional en el manejo de la misma. Para poder obtener los resultados buscados es necesario lograr el compromiso de la dirección, para que pueda guiar a los demás integrantes de la empresa a conseguir los objetivos buscados y las metas planteadas.

El resultado del estudio muestra situaciones favorables y adversas en el funcionamiento global de la organización y por lo tanto viéndose afectada su propuesta de valor, por lo tanto, se proponen medidas correctivas mediante las respectivas recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar la administración, el desempeño y el control. Con ello pudiendo lograr que Carrocerías R. Guzmán sea una empresa que pueda adaptarse al entorno cambiante de manera más fácil y seguir en la vanguardia de la industria.

Palabras Clave: Modelo, CANVAS, organización, negocio.



ABSTRACT

The companies have been growing significantly with a continuous improvement of their process, reaching high levels of quality in their products and services, aimed at the satisfaction of their customers and by doing that achieving a competitive advantage.

The present work shows the analysis made to the company Carrocerías R, Guzmán from the city of Cuenca, through the model business Canvas, where a union is made with the nine modules that this business model contains, in which improvements are proposed in the production process and activities that lead to the success of the company, as well as improving customer satisfaction, offering a better service with high quality products and in the time agreed by the parties and with lifetime guarantees in each of the bodies sold.

The company will focus more on its employees giving them work benefits and providing constant training in each area of work. They are gonna improve the delivery of supplies and materials necessary for the manufacture of the bodies and the time it takes to make the requirements, as well as the time it takes to arrive, will be handled in a more adequate manner, so we can solve the inconveniences in a better way.

The construction of the union in the business model Canvas is dynamic and innovative, in which the improvements needed for the processes of each module are placed for the continuous improvement of the company.

Keywords: Model, CANVAS, organization, business.



INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional	10
Cláusula de Propiedad Intelectual	12
AGRADECIMIENTO	14
DEDICATORIA	15
DEDICATORIA	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO 1	19
1.1 Antecedentes del Sector Carrocero	19
1.2 Antecedentes de la Empresa	21
1.2.1 Organización Interna	22
1.2.2 Filosofía Empresarial	24
1.3 Planteamiento del Problema	25
1.4 Delimitación del Problema	25
1.5 Justificación	25
1.6 Objetivos	28
1.6.1 Objetivo General	28
1.6.2 Objetivos Específicos	28
CAPÍTULO 2	29
Fundamentación Teórica	29
2.1 Marco Teórico	29
2.2 Marco Conceptual	31
2.3 Metodología	33
2.4 Análisis del Entorno	37
2.4.1 Análisis Entorno macro entorno	37
2.5 Cadena de Valor de la Empresa	47
2.6 Plan de Marketing	48
2.6.1 Objetivos del Plan de Marketing	48
2.7 Plan Estratégico	52
2.7.1 Análisis FODA	53
2.8 Plan Operativo	56
CAPÍTULO 3	64
Análisis de Datos	64



3.1 Análisis de resultados:	64
3.1.1 Encuestas a Clientes:	64
3.2 Segmento de Mercado	74
3.3 Propuesta de Valor	76
3.4 Canales	77
3.5 Relación con los Clientes	78
3.6 Fuentes de Ingreso	79
3.7 Recursos Clave	81
3.7.1 Encuestas a Empleados:	82
3.8 Actividades Clave	103
3.9 Asociaciones Clave	104
3.9.1 Proveedores Actuales	104
3.10 Estructura de Costos	110
CAPÍTULO 4	116
4.1 Segmento de Mercado:	116
4.2 Propuesta de valor:	117
4.3 Canales:	122
4.4 Relación con los Clientes:	124
4.5 Fuentes de Ingreso:	127
4.6 Recursos Clave:	130
4.7 Actividades Clave:	139
4.8 Asociaciones Clave:	140
4.9 Estructura de Costos:	143
4.9.1 Estudio financiero	146
4.10 Viabilidad e impactos del Modelo de Negocio	151
4.11 Análisis de Riego, Impactos y Medidas de Mitigación	153
CAPÍTULO 5	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
5.1 Conclusiones:	155
5.2 Recomendaciones:	156
BIBLIOGRAFÍA	158
ANEXOS	160

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN	23
FIGURA 1.2. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL	26
FIGURA 1.3. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL	27
FIGURA 2.1. LIENZO DEL MODELO CANVAS	33
FIGURA 2.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
FIGURA 2.3. CADENA DE VALOR CARROCERÍAS R. GUZMÁN	48
FIGURA 2.4. MATRIZ FODA	54
FIGURA 2.5. REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL PRODUCTO	57
FIGURA 2.6. LAYOUT CARROCERÍAS R. GUZMÁN.....	62
FIGURA 2.7. DIAGRAMA DE PROCESO DE CARROCERÍAS R. GUZMÁN	63
FIGURA 3.1. ATENCIÓN CLIENTE.....	65
FIGURA 3.2. TRABAJO EFECTUADO DE ACUERDO AL CRONOGRAMA	66
FIGURA 3.3. MEDIOS DE PAGO PARA EL PRODUCTO	67
FIGURA 3.4. RENDIMIENTO DEL PRODUCTO	68
FIGURA 3.5. RECOMENDACIÓN DEL PRODUCTO.....	69
FIGURA 3.6. GARANTÍA Y SERVICIO DE POST VENTA.....	70
FIGURA 3.7. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	82
FIGURA 3.8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DESIGNADAS	83
FIGURA 3.9. DESARROLLO DE HABILIDADES	84
FIGURA 3.10. ROTACIÓN DE PUESTOS	85
FIGURA 3.11. INFORME DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO	86
FIGURA 3.12. RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	87
FIGURA 3.13. EQUIPO DE TRABAJO	88
FIGURA 3.14. COMUNICACIÓN CON LOS JEFES.....	89
FIGURA 3.15. DESARROLLO CORRECTO DEL TRABAJO	90
FIGURA 3.16. COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO	91
FIGURA 3.17. CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO	92
FIGURA 3.18. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO.....	93



FIGURA 3.19. INSTALACIONES ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	94
FIGURA 3.20. CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO	95
FIGURA 3.21. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ATENDIDAS.....	96
FIGURA 3.22. RECONOCIMIENTO CUANDO REALIZA EFICIENTEMENTE EL TRABAJO	97
FIGURA 3.23. CONDICIONES SALARIALES	98
FIGURA 3.24. EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA.....	98
FIGURA 3.25. MEDIOS TECNOLÓGICOS ADECUADOS	99
FIGURA 3.26. MANEJO DE TECNOLOGÍA	100
FIGURA 3.27. GENERACIÓN DE EFECTIVO.....	114
FIGURA 3.28. GENERACIÓN DE EFECTIVO.....	114
FIGURA 3.29. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	115
FIGURA 4.1. PROCESO DE PROPUESTA DE VALOR	121
FIGURA 4.2. ESTRATEGIAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN.....	127
FIGURA 4.3. FACTORES PARA EL EMPODERAMIENTO PARA CARROCERÍA R. GUZMÁN	133
FIGURA 4.4. LAYOUT PROPUESTO PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN	135
FIGURA 4.5. CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA LA EMPRESA..	139
FIGURA 4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO	145
FIGURA 4.7. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN	150

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.2. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL	26
TABLA 1.3. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL LOCAL	27
TABLA 2.1. NIVEL DEL PRODUCTO.....	49
TABLA 2.2. PRECIO DEL PRODUCTO	50
TABLA 2.3. GASTOS DE PUBLICIDAD.....	52
TABLA 2.4. MATRIZ FODA CRUZADO	55
TABLA 3.1. ATENCIÓN CLIENTE	64
TABLA 3.2. TRABAJO EFECTUADO DE ACUERDO AL CRONOGRAMA.....	65
TABLA 3.3. MEDIOS DE PAGO PARA EL PRODUCTO	66
TABLA 3.4. RENDIMIENTO DEL PRODUCTO	67
TABLA 3.5. RECOMENDACIÓN DEL PRODUCTO	68
TABLA 3.6. GARANTÍA Y SERVICIO DE POST VENTA.....	69
TABLA 3.7. CANALES Y FASES	77
TABLA 3.8. MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	80
TABLA 3.9. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	82
TABLA 3.10. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DESIGNADAS	83
TABLA 3.11. DESARROLLO DE HABILIDADES	83
TABLA 3.12. ROTACIÓN DE PUESTOS	84
TABLA 3.13. INFORME DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO	85
TABLA 3.14. RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	86
TABLA 3.15. EQUIPO DE TRABAJO	87
TABLA 3.16. COMUNICACIÓN CON LOS JEFES.....	88
TABLA 3.17. DESARROLLO CORRECTO DEL TRABAJO	89
TABLA 3.18. COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO.....	90
TABLA 3.19. CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO.....	91
TABLA 3.20. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO	92
TABLA 3.21. INSTALACIONES ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	93
TABLA 3.22. CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO	94
TABLA 3.23. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ATENDIDAS.....	95
TABLA 3.24. RECONOCIMIENTOS CUANDO REALIZA EFICIENTEMENTE EL TRABAJO	96
TABLA 3.25. CONDICIONES SALARIALES	97
TABLA 3.26. EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA.....	98



TABLA 3.27. MEDIOS TECNOLÓGICOS ADECUADOS	99
TABLA 3.28. MANEJO DE TECNOLOGÍA	100
TABLA 3.29. LISTA DE PROVEEDORES	105
TABLA 3.30. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	106
TABLA 3.31. CALIFICACIÓN OBTENIDA	106
TABLA 3.32. PROVEEDORES CATEGORÍA A.....	107
TABLA 3.33. PROVEEDORES CATEGORÍA B.....	108
TABLA 3.34. PROVEEDORES CATEGORÍA C	109
TABLA 3.35. BALANCE GENERAL CARROCERÍAS R. GUZMÁN	112
TABLA 3.36 FLUJO DE EFECTIVO 2017.....	113
TABLA 4.1. ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO	120
TABLA 4.2. SUELDO PROPUESTO PARA VENDEDOR.....	123
TABLA 4.3. CANALES PROPUESTOS PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN.....	124
TABLA 4.4. FUENTES DE INGRESO PROPUESTAS PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN	128
TABLA 4.5. FUENTES DE INGRESO DESCUENTO POR CANTIDAD PROPUESTAS PARA CARROCERÍA R. GUZMÁN	129
TABLA 4.6. COMISIÓN CARROCERA PROPUESTA.....	130
TABLA 4.7. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA	131
TABLA 4.8. CAPACIDAD INSTALADA VS CAPACIDAD UTILIZADA	134
TABLA 4.9. CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA MAQUINARIA	137
TABLA 4.10. FORMATO INSPECCIÓN DE MAQUINARIA.....	138
TABLA 4.11. COMISIÓN CONCESIONARIA PROPUESTO	143
TABLA 4.12. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	145
TABLA 4.13. ESTADO DE RESULTADOS CARROCERÍAS R. GUZMÁN.....	147
TABLA 4.14. FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO CARROCERÍAS R. GUZMÁN	148
TABLA 4.15. INDICADORES	151
TABLA 4.16. ANÁLISIS DUPONT	152
TABLA 4.17. ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO	153

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Sonia Marlene Guzmán Morales, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017.", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Junio de 2018



Sonia Marlene Guzmán Morales

C.I: 0104915053

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

María Belén Oleas Arias en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017.”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Junio de 2018



María Belén Oleas Arias

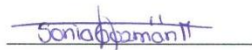
C.I: 0106521800

Cláusula de Propiedad Intelectual

Cláusula de Propiedad Intelectual

Sonia Marlene Guzmán Morales, autora del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017." certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Junio de 2018



Sonia Marlene Guzmán Morales

C.I: 0104915053

Cláusula de Propiedad Intelectual

María Belén Oleas Arias, autora del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Junio de 2018



María Belén Oleas Arias

C.I: 0106521800



AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro más sincero agradecimiento por ser quien nos bendice, protege e ilumina cada día, en especial en esta trayectoria de nuestras vidas, gracias a la gran sabiduría que nos ha otorgado para cumplir esta gran meta.

Al Ingeniero Fernando Saquicela director de nuestro trabajo de titulación, por aportar con sus conocimientos y tiempo que le fue posible en la ejecución de este trabajo previa a la obtención de nuestro título profesional.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental de nuestras vidas, gracias por apoyarnos y brindándonos todo su amor. A nuestra maravillosa familia por nunca dejarnos solas cuando más lo necesitábamos y ser la mayor motivación para seguir avanzando y superarnos día a día en cada logro y cada fracaso de la vida.

A la empresa Carrocerías R. Guzmán, que nos abrió sus puertas para realizar nuestro trabajo de titulación, así con al dueño de la empresa al señor Rodrigo Guzmán quien siempre nos compartió gran parte de sus conocimientos, sus consejos y apoyo incondicional, así también como su esposa.

Y un agradecimiento muy especial al ingeniero Fabián Solís por brindarnos su valiosa amistad, por motivarnos a seguir adelante y por darnos su apoyo absoluto, con enseñanzas, conocimientos, risas y regaños durante toda esta etapa.

DEDICATORIA

A Dios:

Por guiarme, cuidarme y protegerme cada día, por concederme paz, conocimiento y destreza para subir un escalón más en mi formación profesional, pero sobre todo le agradezco tanto el tenerme hoy con salud para proponerme nuevos retos.

A mis padres:

Por ser ejemplo de sabiduría, de superación, de unión, de humildad, por todos esos consejos que me ayudaron a crecer con valores, por enseñarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr, por el apoyo que he recibido en todos mis años de estudio, la vida me faltaría para expresar lo importante que son para mí, lo mucho que los amo y lo extremada mente orgullosa que me siento de ser su hija, esta tesis es toda suya porque si no fuese por ustedes yo no sería lo que soy.

A mi hermana:

Por ser mi guía y mi ejemplo a seguir, por siempre mantener su postura de decisión, por ser constante y perseverante, por haberme brindado su optimismo que siempre me impulso a seguir adelante, por todo y muchas cosas más, gracias ñaña por siempre tener una palabra de aliento cuando yo ya no encontraba salida.

A mi sobrino:

Por haber llegado a poner mi mundo de cabeza trayendo a mí un arcoíris de emociones, por ser mi risa en los días más tristes y mi fuerza cuando me siento débil.

A mi novio:

Por siempre llenarme de risas con sus locuras, por su apoyo incondicional, por ayudarme a ver al mundo de una forma diferente, por ser mi compañía durante tantos años pero sobre todo por los empujones y regaños que me ayudaron a culminar este proyecto con éxito.

Sonia Guzmán



DEDICATORIA

Esta meta la dedico con todo mi amor y cariño a mis padres Felipe y Monserrath porque ellos son el pilar fundamental, la motivación de mi vida y el orgullo de ser lo que seré, gracias por su apoyo incondicional. Los amo mucho.

A mis hermanos Adriana y Santiago, porque son la razón de sentirme tan orgullosa y ser la inspiración para crecer como ser humano y profesional. A mi sobrino Joaquín por ser quien alegra mi vida.

A toda mi hermosa familia abuelitos, tíos y primos que han sido mi gran motor de inspiración y fortaleza en la vida, quienes me han brindado todo su apoyo y amor, ayudándome a vencer cualquier dificultad para no desfallecer en el camino.

A Damián por su apoyo incondicional, por su gran amor y por sus palabras de aliento y ánimo que no me dejaban decaer para seguir adelante y cumplir todos mis ideales. Lo amo mi amor.

A mis amigos Sonia, Fabián, Mary, Majo, por estar en los momentos que más los he necesitado brindándome sus conocimientos, consejos y su valiosa amistad los quiero.

María Belén Oleas A.



INTRODUCCIÓN

Las empresas han ido creciendo significativamente con un mejoramiento continuo de sus procesos, determinando la viabilidad de un proyecto su factibilidad y sostenibilidad, alcanzando niveles altos de calidad en sus productos y servicios, encaminados a la satisfacción de sus clientes y logrando así una ventaja competitiva.

El objetivo del modelo de negocio es fortalecer la empresa en su actividad comercial tanto interno como externo, buscando abarcar todas las áreas de la empresa, pero no han sido suficiente para dar soluciones a una propuesta. Es por ello que en el estudio se utilizó la metodología conocida como modelo de negocio canvas creado por Alexander Osterwalder, que a través de este modelo se busca agregar valor a cada área de la empresa.

El presente trabajo muestra el análisis realizado a la empresa Carrocerías R, Guzmán de la ciudad de Cuenca, mediante el modelo de negocio Canvas, donde se elabora un lienzo con los nueve módulos que contiene dicho modelo, en el cual se propone mejoras en los procesos y actividades de producción que llevan al éxito a la empresa, así como también mejorando la satisfacción de los clientes, ofreciéndoles un mejor servicio con productos de alta calidad y en el tiempo acordado por las partes y la garantía durante la vida útil de cada una de las carrocerías vendidas.

La empresa se enfocará más en sus empleados dándoles comodidades de trabajo y brindándoles capacitaciones constantes en su área de trabajo. Se manejarán de una manera más adecuada la entrega de insumos y materiales necesarios para la fabricación de las carrocerías y el tiempo en que se toma en hacer los requerimientos, así podremos solucionar los inconvenientes de mejor manera.

La construcción del lienzo del modelo de negocio Canvas es de forma dinámica e innovadora, en la cual se coloca las necesidades de mejora y las



mejoras para los procesos de cada módulo para el mejoramiento continuo de la empresa.

En el primer capítulo se incluye los antecedentes del sector metalmecánico carroceros en el Ecuador, una breve reseña histórica de la empresa en estudio así como también la situación actual de la misma, y los aspectos generales de la organización.

En el siguiente capítulo se desarrollará la fundamentación teórica, la metodología que se utilizará para el análisis global de la empresa y una descripción breve del modelo de negocio.

Posteriormente en el capítulo tres se proporcionará la información y el pertinente análisis de los resultados de las encuestas, evaluaciones y de la entrevista realizada. Y se estructurará el modelo de negocio con metodología canvas de la situación actual de la empresa.

En el capítulo cuatro se presentará la propuesta mediante el modelo canvas con la información recolectada y analizada, se definirá la propuesta de valor que generará la empresa, finalizando con el impacto y viabilidad del modelo.

Por último, en el capítulo cinco se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron de acuerdo al trabajo realizado.

CAPITULO 1

1.1 Antecedentes del Sector Carrocero

La industria metalmecánica carrocera ha tenido gran impacto económico por eso es uno de los pilares fundamentales y ha generado empleo tanto directo como indirecto en Ecuador, a través de la comercialización y fabricación de sus productos.

Los gobiernos han fortalecido a la industria carrocera a través de políticas de apoyo para adquirir materias primas, facilidad financiera y posicionamiento como sector principal dentro de la transformación de la matriz productiva, sin embargo aún hay mucho por hacer considerando que la mayoría de insumos son importados partiendo del chasis que es el insumo más importante para que la industria carrocera pueda desarrollarse, esto hace necesario generar propuestas y alternativas de políticas que permitan el fortalecimiento de la industria tanto en volúmenes de producción como en capacidad tecnológica y de innovación.

En los años 50 inician las primeras empresas de transporte colectivo, estableciéndose en la provincia de Tungurahua donde funcionan la mayoría de las empresas carroceras del Ecuador, está cubre la gran parte del mercado nacional; siendo Varma una de las primeras empresas de carrocerías, ya que está en el mercado desde el año 1963, con el tiempo surgieron empresas carroceras como Carrocerías Cepeda que fabrica la primera carrocería metálica sobre un chasis Ford y con un motor a gasolina en el año 1969.

En 2007, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) aprobó la creación de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), permitiendo la representación formal de los empresarios ante los organismos gubernamentales para fortalecer el sector metalmecánico carrozero a través de la eficiencia en los procesos productivos, mejor calidad, asistencia técnica,



cumplimiento de las Normas y Reglamentos vigentes para ofertar carrocerías que brinden confort y seguridad al país.

Las estadísticas de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías del Ecuador, mantiene que el año 2012 la industria sufrió una considerable disminución de su comercialización y producción debido al incremento de importaciones de buses terminados provenientes de China y Brasil.

CANFAC con el apoyo del Ministerio de Industrias lograron grandes proyectos como la capacitación y calificación de soldadores, la conformación de la RED Asociativa de la cadena del sector, el proyecto de implementación para obtener la certificación de la Norma ISO 9001, la certificación se dio a las empresas de carrocerías VARMA, MIRAL, CEPEDA CÍA LTDA Y SERMAN. También se organizó un taller de Planificación Estratégica, con la participación de socios a nivel nacional con el objetivo principal desarrollar estrategias que permitan optimizar sus servicios con el fin de mejorar la competitividad, incrementando altos estándares de calidad en sus productos, usando técnicas avanzadas de pintura automotriz utilizadas en otros países e incorporando alto valor agregado al producto.

En Tungurahua se inauguró el Centro de Fomento Productivo Metalmecánico Carrocero con ayuda de El Ministerio de Industrias y Productividad junto al Gobierno Provincial, para potenciar el desarrollo del sector carrocero, que beneficiará a 60 empresas nacionales y generará alrededor de 2550 plazas de empleo directo en el sector.

El Centro de Fomento Metalmecánico Carrocero cuenta con laboratorios de diseño y prototipo, análisis estructural y soldadura, entre otros, equipados con sistemas y tecnología de punta, para impulsar el crecimiento de la industria.

Según la Agencia Nacional de Transito, con corte al 28 de abril del 2017 existen en la actualidad 53 empresas del Ecuador dedicadas a la fabricación de buses urbanos, escolares e interprovinciales que fueron homologadas por parte de la Agencia Nacional de Tránsito, teniendo la obligación de cumplir la

norma vigente en el país. Este sector productivo del país emplea a más de 15000 personas, en forma directa e indirecta.

- **Sector Económico:** La producción de carrocerías para buses pertenece al sector metalmecánico carrocerero de la matriz productiva de la industria automotriz.

1.2 Antecedentes de la Empresa

“CARROCERÍAS R. GUZMÁN”, es una empresa ecuatoriana legalmente constituida; nace de la habilidad y experiencia del propietario el Sr. Rodrigo Guzmán quien desde muy joven se dedicó a instruirse sobre su profesión, iniciando como aprendiz en la empresa carrocera del Sr. Alejandro Serrano ubicada en ese momento en el sector La Gloria. Luego de algún tiempo trabajó en la empresa carrocera Silvestre de propiedad del Sr. Luis Güichay ubicada en el Sector “Los Arupos”, adquiriendo el conocimiento suficiente para crear su propio negocio.

El propietario conjuntamente con su esposa, la Sra. Marlene Morales crean Carrocerías R. Guzmán dedicada a la fabricación de carrocerías para buses a nivel nacional en calidad de artesanos calificados el 20 de febrero de 1992, ubicada en la Unidad Nacional y México en la propiedad del Sr. Thomas Orellana, iniciando así con 5 empleados; con el paso del tiempo se ganan la confianza de los clientes llegando a fabricar la primera unidad para el Sr. Jorge Quezada, quien por la satisfacción adquirida llegó a ser no solo un cliente más sino un gran amigo de la familia. Tras el crecimiento del transporte urbano la empresa despunta con la fabricación de los buses Tipo Bala, llegando a generar más de 100 plazas de trabajo, un año después se ven en la gran necesidad y teniendo la posibilidad adquieren un terreno en el que posteriormente construyen la planta que está ubicada en el Sector “Cristo del Consuelo”, la misma que cuenta con áreas bien distribuidas para cada proceso y maquinaria necesaria para llevar a cabo la fabricación de carrocerías, así también dispone de la certificación otorgada por la ANT



(AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO), y de constantes inspecciones de entidades designadas por el gobierno, para la verificación de que la planta cumpla con los requisitos vigentes y el acatamiento de las normas respectivas de las carrocerías en estado de TERMINADO, para autorizar que dicho bus con CARROCERÍA R. GUZMÁN pueda circular por las distintas vías del país, ofreciendo un producto de calidad a nivel nacional y local, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes.

En la actualidad la dirección de la empresa está enfocada a obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad, de la Norma Internacional ISO 9001: 2015, con el propósito de brindar un producto de mejor calidad al igual que su servicio.

1.2.1 Organización Interna

CARROCERÍAS R. GUZMÁN cuenta con 45 empleados, entre operativos y administrativos internos y externos.

EN PLANTA:

- 11 Operarios de Producción
- 7 Tapiceros
- 6 Forradores
- 2 Pintores
- 2 Operadores de Bodega
- 2 Soldadores
- 7 Jefes de Área
- 1 Coordinador de Producción
- 1 Chofer

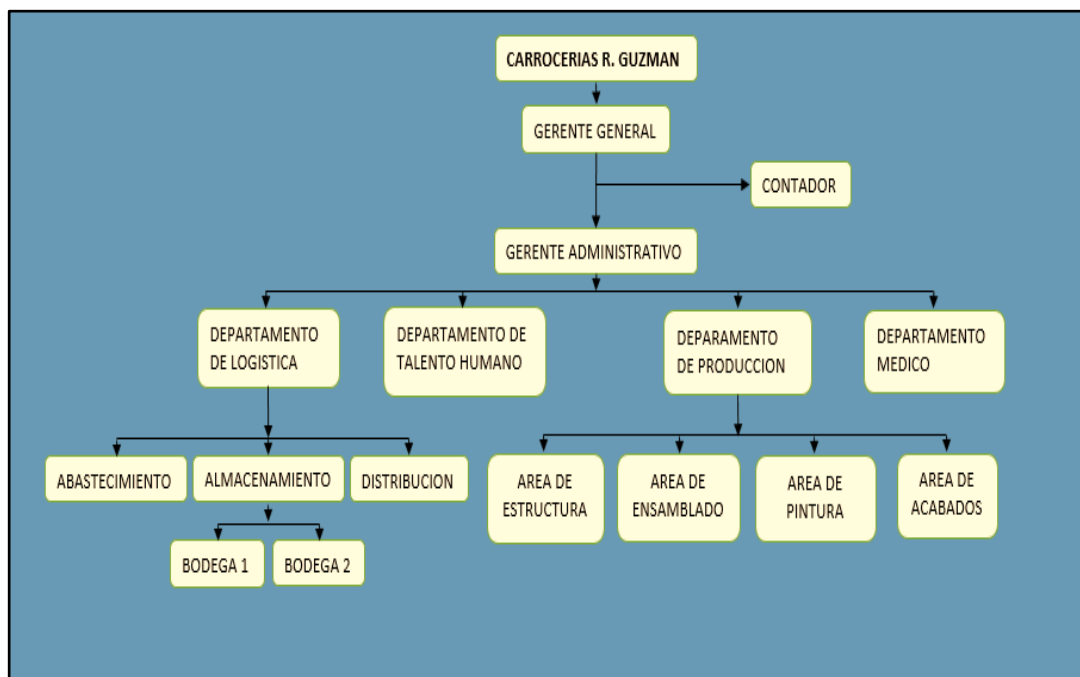
EN ADMINISTRACIÓN:

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Logística
- Médico

El contador es un empleado externo a la empresa, ofrece sus servicios profesionales que son facturados cada mes.

En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la empresa.

FIGURA 1.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN



FUENTE: LA EMPRESA

Esta empresa ofrece al público carrocerías para servicio: interprovincial, urbano, escolar, y de turismo; en una presentación de un piso, piso y medio y dos pisos, en tres modelos CRG. MRG y el modelo lanzado recientemente MRG NUEVA GENERACION 2016. Por su gran calidad CARROCERÍAS R. GUZMÁN ha brindado su servicio por más de 25 años.

Facturación de ventas de la empresa CARROCERIAS R. GUZMAN de los últimos cuatro años.

TABLA 2.1. VENTAS DE LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN PERIODO 2013 - 2017.

FACTURACION DE VENTAS CARROCERIAS R. GUZMAN				
2013	2014	2015	2016	2017
\$1.237.445,00	\$1.449.078,51	\$1.182.349,65	\$1.030.000,19	\$1.388.918,84

FUENTE: LA EMPRESA

1.2.2 Filosofía Empresarial

Misión:

“Somos una empresa dedicada al diseño y construcción de carrocerías para buses interprovinciales, intraprovinciales, urbanos, turismo e intercantones. Existimos bajo la premisa de calidad y cumplimiento en el servicio que brindamos a nuestros clientes, por lo tanto, nos adaptamos en lo posible a sus requerimientos y necesidades”. (Guzmán, 2014).

Visión:

“Hasta el 2018 lograr posicionarnos como una empresa líder en nuestra naturaleza y alcanzar nuestro máximo potencial en nuestros servicios”. (Guzmán, 2014)

Valores:

- Responsabilidad: De nuestro equipo de trabajo con sus clientes en la entrega de los pedidos solicitados.
- Puntualidad: De nuestro equipo de trabajo con los trabajos que están a su cargo y en la entrega de los pedidos a nuestros clientes.
- Respeto: Tanto de nuestro equipo de trabajo a nuestros clientes, como entre los integrantes de nuestra empresa.
- Servicio al cliente: Tratar a nuestros clientes con cordialidad. (Guzmán, 2014).



1.3 Planteamiento del Problema

La carencia de un modelo integral de gestión de la empresa Carrocerías R. Guzmán, que le dificulta mejorar sus procesos y productividad impidiendo así crecer en base a los objetivos y metas planteadas.

1.4 Delimitación del Problema

Esta investigación será realizada en todas las áreas que conforman la empresa de Carrocerías R. Guzmán, ubicada en la ciudad de Cuenca, en el periodo 2016-2017.

El estudio se efectuará sobre factores internos y externos, principalmente sobre los más críticos y de mayor incidencia en la empresa, con el fin de obtener los resultados perseguidos en la investigación.

1.5 Justificación

A nivel nacional hay varias empresas fabricantes de carrocerías para buses, ofreciendo productos de la mejor calidad y cada vez a menores costos, lo que convierte a este mercado en altamente competitivo. En la actualidad las empresas se enfrentan a entornos más competitivos, no deben decidir si deben cambiar sino como debe ser el cambio. Si bien es cierto el Modelo de negocio propuesto no es el único, ni tampoco lo único que necesitan para competir y crecer, pero es evidente que las empresas que quieren permanecer en el medio deben someterse a un continuo mejoramiento de sus procesos.

Es por ello que se propone el tema Modelo de Negocio denominado CANVAS para la empresa de CARROCERÍA R. GUZMAN para el periodo 2016-2017, ya que a través de los nueve módulos abarca todas las cuatro áreas principales del negocio, clientes, oferta, viabilidad financiera e infraestructura, convirtiéndolo en un modelo integral, flexible y aplicable en nuestro entorno, diferenciándolo de otros modelos de negocios existentes y lo más importante crear valor para los clientes.

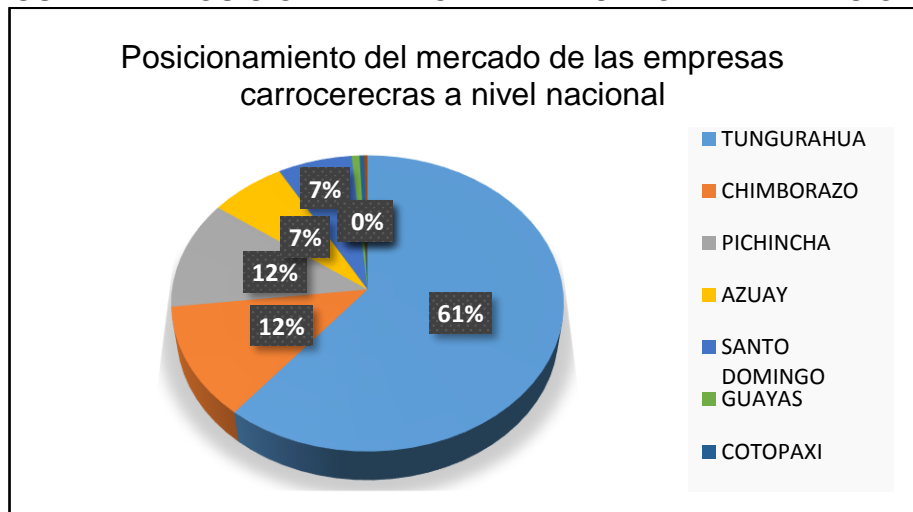
Mediante el modelo propuesto, se pretende generar para la empresa CARROCERIAS R. GUZMAN mejoras en los procesos actuales, los mismos que se sustentan en avances en las relaciones con los agentes externos e internos con los que se vincula la empresa; al mismo tiempo enfocándose en actividades que permitan crear valor por medio de investigación, desarrollo e innovación del producto ofertado por la empresa con el fin de lograr una diferenciación en el producto y una mayor cobertura en el mercado.

TABLA 1.2. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL

PROVINCIAS	EMPRESAS	UNIDAD ANUAL	%
TUNGURAHUA	26	426	60,86
CHIMBORAZO	9	86	12,29
PICHINCHA	5	83	11,86
AZUAY			
R. GUZMÁN	1	24	3,43
OLIMPICA	1	20	2,86
AUSTRAL	1	3	0,43
GENIUS	1	1	0,14
SANTO DOMINGO	3	47	6,71
GUAYAS	2	5	0,71
COTOPAXI	1	3	0,43
MANABI	1	2	0,29
TOTAL	51	700	100,0

FUENTE: AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 1.2. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL



FUENTE: AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
ELABORADO POR: AUTORAS

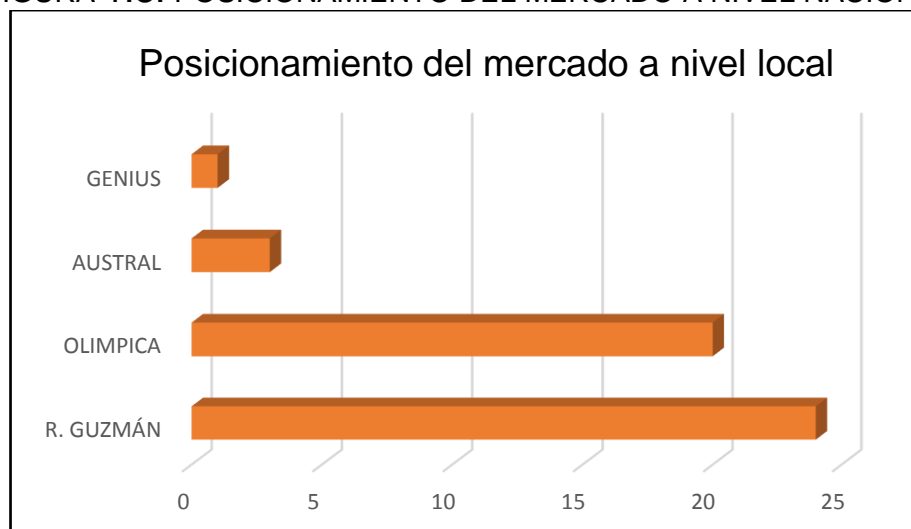
Dentro de la industria metalmecánica carrocera del 100% de la participación del mercado el mayor porcentaje se encuentra en la provincia de Tungurahua representada con un 60,86% mientras que Azuay representa el 6,86%, siendo las empresas carroceras más representativas de la provincia del Azuay Carrocerías R. Guzmán con una participación en el mercado nacional de 3,43% y en el mercado local del 50% y carrocerías Olímpica con una participación de 41,67%. Estos datos fueron obtenidos de la Agencia Nacional de Transito según número de estructuras homologadas del país.

TABLA 1.3. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL LOCAL

EMPRESAS	UNIDAD ANUAL	%
R. GUZMÁN	24	50,00
OLIMPICA	20	41,67
AUSTRAL	3	6,25
GENIUS	1	2,08
TOTAL	48	100

FUENTE: AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 1.3. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL



FUENTE: AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
ELABORADO POR: AUTORAS



1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Proponer un modelo de negocio con metodología Canvas para generar mejoras en los procesos actuales, que permitan crear valor, desarrollo e innovación del producto ofertado por la empresa.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Describir como está organizada la empresa.
- Recopilar y analizar la información de los procesos internos y externos de los diferentes departamentos que conforman la empresa.
- Proponer un modelo de negocio aplicable a la empresa en base al modelo utilizado.



CAPÍTULO 2

En el capítulo anterior se trataron generalidades relacionadas al tema de tesis y a la empresa en estudio, como son: antecedentes, organización interna y filosofía empresarial.

Fundamentación Teórica

2.1 Marco Teórico

En la actualidad las empresas buscan innovar para lograr ser más competitivos, mejorar su productividad, crear valor, y de esta forma lograr una ventaja competitiva en el mercado. Para (Porter, 1985, pág. 28) “*La ventaja competitiva* crece principalmente en la razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los clientes están dispuestos a pagar”.

Las empresas para poder sobrevivir en un mercado competitivo tienen que someterse a constantes cambios buscando innovación, obligadas a diseñar y rediseñar sus procesos las veces que sea necesario para generar y conservar ventajas competitivas en el mercado, considerando que dichos cambios ayudarán a generar valor a los productos y definir la posición competitiva.

Uno de los conceptos que mejor define la innovación es el utilizado por (Drucker, Innovation and Entrepreneurship, 1985, pág. 49), en el cual sostiene que la Innovación es un "Análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio".

A nivel mundial se conoce que existen varias empresas que fueron creciendo a una velocidad increíble pero por falta de innovación en su modelo han llegado a desaparecer, como es el caso de KODAK que a pesar de que fue uno de los primeros en fabricar cámaras digitales, pero la demora en la adaptación a su entorno y a las nuevas tecnologías dio paso a que empresas como Sony, Nikon o Canon, se apoderaran de una gran parte del mercado



digital, algo de lo que Kodak nunca pudo recuperarse y hoy en día lucha por no desaparecer.

La flexibilidad que tenga una empresa para adaptarse a los cambios, y su disposición para dar un paso a la innovación considerando que innovar no solo implica crear un nuevo producto sino utilizar métodos y procesos para mejorar los productos que ya están en el mercado, es lo que define su camino al éxito o al fracaso.

Es importante que toda organización utilice un modelo de negocios que sea flexible, que se adapte a sus necesidades y que ayude a generar valor, en donde el concepto de modelo de negocio se percibe de la siguiente manera según varios autores:

- (Drucker, Critical Evaluations in Bussines and Management, 1984, pág. 82) propuso que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.
- (Alejandro Matiz, 2013) Amit y Zott (2001) sostienen que un “modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.
- (Shafer, Smith, & Linder, 2005) Analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes al tomar en cuenta en todo modelo de negocio: decisiones estratégicas, creación de valor, captación de valor y la cadena de valor.
- (Ricart, 2009, pág. 14) “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.
- En el libro Generación de modelos de negocios (Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores), sostienen que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14)



En los puntos indicados se da a conocer los diferentes conceptos que se maneja de MODELO DE NEGOCIO, pero la acotación que Osterwalder propone es la más sencilla, puntual y fácil de manejar. En su libro explica el modelo de negocio CANVAS como una herramienta para la generación de modelos de negocios que permite trabajar sobre las bases de como una empresa crea, proporciona y captura valor, además que ayuda a estructurar y diseñar el modelo de negocio. El modelo está conformado de nueve módulos que abarcan las áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Abastecimiento y Viabilidad Económica, entre otros; generando una vista completa del funcionamiento de la empresa.

Este modelo proporciona información que permite tomar medidas y acciones, que conllevan a obtener un crecimiento notable basado en el control integral de todos los sistemas y subsistemas de la empresa. Uno de los mayores beneficios del CANVAS se encuentra en identificar y definir los factores clave para la organización, como pueden ser: mercado objetivo, valor agregado y un correcto manejo en las fuentes de ingresos y la estructura de costes. Por un lado, se considerará la información sobre la estrategia y la táctica que se deberá seguir para que sea rentable el modelo de negocio, se analizará y definirá en base a la estructura de costes la cantidad por la cual deberán pagar los clientes y la expectativa con respecto al producto final como los principales.

2.2 Marco Conceptual

*El plan de modelo de negocio a utilizar es el de Osterwalder & Pigneur;
“Modelo de Negocio Canvas”.*

(Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 15) En su libro sustentan que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” estos módulos son la base del lienzo del modelo de negocio Canvas para la empresa.

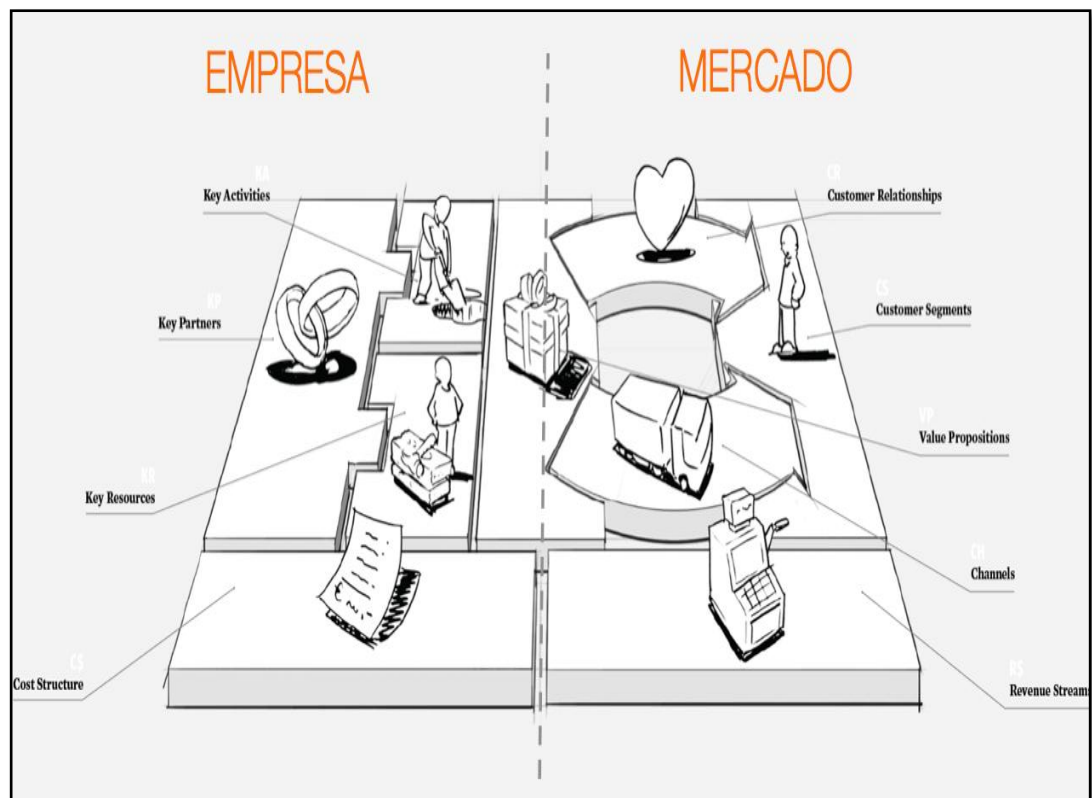
Descripción de los nueve módulos que conforman el CANVAS:

- **Segmentos de mercado:** La segmentación hace referencia a dividir el mercado en grupos de clientes que tengan iguales características teniendo en cuenta que esta segmentación se realiza únicamente a los clientes objetivos.
- **Propuesta de valor:** Este módulo propone lo que la empresa debe ofrecer a sus usuarios, es decir se debe indicar por que los clientes deben preferir la empresa y no a su competencia, de una forma sencilla en la que se transmita como la empresa o el producto ofrecido va a resolver el problema o la necesidad del consumidor.
- **Canales:** Este módulo explica la forma en la que la empresa divulga su propuesta de valor, como llega a los diferentes segmentos de mercado y como se comunica con sus clientes.
- **Relaciones con Clientes:** El módulo describe la relación que la empresa desea establecer con los clientes, pudiendo ser esta personal, automatizada o a través de terceros.
- **Fuentes de Ingresos:** Este siguiente módulo hace referencia a los ingresos que genera la empresa, se debe tomar en cuenta quienes son los clientes que están dispuestos a pagar más y qué clientes prefieren un valor menos costoso, para de esta forma saber qué producto se debe ofrecer a cada uno de acuerdo a sus posibilidades. Si se logra identificar el valor por el que cada segmento de mercado está dispuesto a pagar, la organización podrá crear o solo una sino varias fuentes de ingresos.
- **Recursos Clave:** Los recursos clave son todos aquellos recursos que necesita una empresa para poder entregar una propuesta de valor, es decir son los activos que hacen que la empresa se diferencie de la competencia. Se dice entonces que los recursos clave son de vital importancia para que el modelo de negocio funcione.
- **Actividades Clave:** Hace referencia a las acciones más importantes que debe realizar la empresa para diseñar, mercadear, entregar y

apoyar la elaboración del producto, buscando satisfacer al cliente y de esta forma lograr que el modelo de negocio tenga éxito.

- **Asociaciones Clave:** Dado que no todas las actividades se pueden realizar dentro de la empresa, es necesario que se creen alianzas para que estas actividades las realice un tercero, esta asociación puede ser para optimizar, reducir riesgos o para garantizar la fiabilidad de los recursos.
- **Estructura de Costes:** Se refiere a todos los costos en los que se tiene que incurrir para la puesta en marcha del modelo de negocio.

FIGURA 3.1. LIENZO DEL MODELO CANVAS



FUENTE: GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER & PIGNEUR.

2.3 Metodología

Para (Dankhe, 1986, pág. 69) “Los tipos de investigación se dividen en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”. Clasificar el tipo de

investigación es muy importante ya que en base al tipo de estudio varia la indagación.

- **Descriptivo:** Para el desarrollo de esta investigación utilizaremos el estudio descriptivo ya que esta investigación se limita a señalar las características esenciales de un fenómeno o situación en particular, se centra en la recolección detallada de los datos tal y como son.
- **Explicativa:** Este estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto.

Este estudio se llevará a cabo en base a encuestas y entrevistas que se realizaran tanto a las personas que intervienen dentro de la empresa como fuera de ella, además de investigación de campo.

Para la correcta recolección de información y su posterior análisis se utilizarán varias técnicas de estudio, entre las cuales destacan las siguientes:

- **Observación:** Constituye la recopilación de la información y se realiza directamente de la realidad, en el mismo sitio o lugar, así como en el momento justo en el que ocurre el hecho o fenómeno. La observación es muy útil en la investigación descriptiva.
- **Entrevista:** Es una técnica de investigación basada en un interrogatorio verbal entre dos o más personas. El entrevistador y el entrevistado se acogen a un proceso de pregunta-respuesta hasta alcanzar los objetivos previstos.
- **Encuesta:** Esta técnica de investigación utiliza un cuestionario escrito, el mismo que debe ser contestado por el investigado también de forma escrita, y a través del cual persigue recopilar información, datos generales, opiniones, sugerencias, etc.

Para desarrollar la encuesta, es necesario tener en consideración los siguientes conceptos:

Población y Muestra

Población: Es el conjunto total de individuos, objetos o fenómenos, que se integran en una misma categoría en virtud de una o más características comunes observables en un lugar o un momento determinado. Para la primera encuesta corresponde a los clientes de la empresa, ya que estos son el pilar fundamental para la organización.

Mientras que la segunda encuesta se aplicará al personal de producción de la planta donde se lleva a cabo el proceso de producción de la carrocería.

Muestra: Es una parte representativa de la población en la que se lleva a cabo el proceso investigativo, cuyos resultados describe la población general con un alto grado de precisión.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

e= error máximo permitido

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

Datos:

n=?

N= 50

Z= 95% (1.96)

e= 5%

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5) 50}{0.05^2 (50-1) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) 50}{0.0025(49) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{48.02}{0.1225 + 0.9604}$$

$$n = \frac{48.02}{1.0829}$$

$$\mathbf{n = 44.34}$$

Por lo tanto, la muestra será de un número de 44 con un margen de error de 5%, se considera una muestra relativa por lo tanto se trabajará con la población de 50 encuestas aplicadas a los clientes que tiene la empresa Carrocerías R. Guzmán, durante el periodo en estudio.

Se realizó dos encuestas descriptivas, la primera fue dirigida a los clientes de empresa (demanda), que permitirá medir la satisfacción de los clientes y se la realizó por vía telefónica, la segunda encuesta se realizó a los trabajadores de la planta de producción. Se mantuvo una entrevista al dueño de la empresa carrocera al señor Rodrigo Guzmán.

Se ejecutó la evaluación de los proveedores donde se obtuvo la calificación general de cada uno de ellos brindando así a la empresa importante información para que puedan tomar una decisión correcta y mejor al momento de comprar los materiales para la fabricación del producto.

Además se llevó a cabo la observación directa durante el levantamiento de la información. Así también los datos estadísticos proporcionan el adecuado análisis e interpretación de los mismos.

El modelo de negocio canvas se sustentará directamente en los resultados que se obtengan en la investigación.

2.4 Análisis del Entorno

2.4.1 Análisis Entorno macro entorno

El análisis macro entorno identifica los principales factores externos de la empresa que pudieran afectar o favorecer a la misma.

- **Entorno Político**

Hace referencia a los parámetros y normas a los que se debe regir toda empresa carrocera para poder fabricar buses de transporte público o privado. Con respecto al servicio de transporte, la constitución de la república dispone lo siguiente:

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial (LOTTTSV) determina lo siguiente:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 16.- La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GADS y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

Art. 86.- Los medios de transporte empleados en cualquier servicio definido en esta ley, deberán contar obligatoriamente con el certificado de homologación conferido por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte, Transito Tránsito y Seguridad Vial, como requisito obligatorio previo al ingreso al país y su comercialización, de acuerdo al reglamento específico, el mismo que deberá prever las acciones de control y sanción sobre quienes no acaten la presente disposición.

El proceso de homologación de los medios y sistemas de transporte terrestre y tránsito a nivel nacional, se efectuará en coordinación con los organismos competentes, de acuerdo con el reglamento correspondiente.

La ley ibídem señala entre las funciones y las atribuciones del directorio de la Agencia Nacional de regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en sus 2 y 10 del artículo 20 "Establecer las regulaciones de carácter nacional en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, controlar y auditar en el ámbito de sus competencias su cumplimiento por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de acuerdo al reglamento que se expida para la presente ley", y, "Aprobar las normas de homologación, regulación y control de los medios y sistemas de transporte terrestre y tránsito, en el ámbito nacional", respectivamente. Objeto la organización, la planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes".

En base a los artículos anteriormente mencionados la ANT resuelve aprobar la Resolución 097-DIR-2016-ANT "REGLAMENTO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE HOMOLOGACIÓN VEHICULAR Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN, CONTROL, SEGURIDAD Y CERTIFICACIÓN DE LOS VEHÍCULOS COMERCIALIZADOS", por lo que a partir de esa fecha se deberá proceder según lo establece la mencionada resolución. A partir de la aprobación de la resolución ibídem, se deberá dar estricto cumplimiento a lo detallado en la RTE INEN 034 vigente que dicta en su DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA: "Los vehículos automotores de las categorías M2 y M3 deberán cumplir las disposiciones del presente reglamento para los siguientes elementos:

- Asientos y sus anclajes
- Frenos
- Cinturones de seguridad

Para dichos elementos el cumplimiento se podrá verificar a través de la presentación de una declaración emitida por el fabricante nacional, y para los vehículos automotores importados este documento será debidamente legalizado en el país de origen (apostillado o consularizado según sea el caso) y, vendrá acompañado del conocimiento del embarque (bill of landing-B/L), documento que evidencia la fecha de embarque, hasta que existan organismos de evaluación de la conformidad en el país. Las empresas que presenten auto declaración deberán acompañarla con un certificado de un sistema de gestión de calidad implementado. Este certificado se debe presentar a partir del 01 de mayo de 2017.”

Por lo tanto el “REGLAMENTO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE HOMOLOGACIÓN VEHICULAR Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN, CONTROL, SEGURIDAD Y CERTIFICACIÓN DE LOS VEHÍCULOS COMERCIALIZADOS” dispone en todos sus artículos las menciones que debe ser seguidas por todas las empresas fabricantes de carrocerías metálicas ya sean personas naturales o jurídicas.

Para dar cumplimiento con todo lo anterior mencionado se crean las entidades públicas CCICEV y CADME cuya función es emitir Informes Técnicos de Evaluación de la Conformidad para carrocerías a nivel nacional conforme a los documentos normativos vigentes:

- RTE INEN 034: Elementos de Seguridad en Vehículos Automotores.
- NTE INEN 2205: Vehículos Automotores. Bus Urbano.
- NTE INEN 2205 (segunda revisión - Enmienda 1)
- RTE INEN 041: Vehículos de transporte escolar.
- RTE INEN 043: Buses interprovinciales e intraprovinciales.

Todas las empresas que cumplan con lo establecido por la ley podrán fabricar carrocerías a nivel nacional y así también podrán distribuir y vender su producto previa homologación por chasis.

- **Entorno Económico**

Nuestro país ha pasado por tiempos difíciles una de las mayores razones es la crisis económica mundial, que ha sacudido a grandes potencias económicas como Estados Unidos de Norteamérica, y en varios países más ha dado como resultado la clausura de empresas por falta liquidez con ello la reducción de sueldos y salarios e inclusive el despido de cientos de personas. El Gobierno ha incentivado la renovación del parque automotor que brinda servicio a la sociedad, lo que ha motivado a que varias personas que están dentro del medio de transporte quieran acceder a créditos que otorga la Corporación Financiera Nacional, pero no todos tienen la oportunidad de salir favorecidos porque no cumplen los requerimientos. Al momento de contratar la construcción de una carrocería muchos de los clientes quieren que le financien para un cierto número de años, ya que no tienen dinero en efectivo para cancelar o en ocasiones quieren cancelar con bienes inmuebles, o han optado por solicitar créditos directos en la misma casa comercial o en algún banco.

Dentro de la industria metalmecánica el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), considera un sector priorizado que ha contribuido durante el año 2015, con el 11,62% del PIB manufacturero del país y con el 1,5% al PIB nacional, uno de los más importantes dentro del engranaje productivo ecuatoriano.

Conforme la propuesta pública, la metalmecánica es una cadena productiva con gran potencial de desarrollo, por eso son alianzas público privadas y gestión conjunta, se aspira concretar contratos de inversión por alrededor de 3 mil millones de dólares hasta el año 2025.

Dentro de la industria metalmecánica carrocera del 100% de la participación del mercado el mayor porcentaje se encuentra en la provincia de Tungurahua representada con un 60,86% mientras que Azuay representa el 6,86%, siendo las empresas carroceras más representativas de la provincia del Azuay Carrocerías R. Guzmán con una participación en el mercado nacional de 3,43% y en el mercado local del 50% y carrocerías Olímpica con una participación de 41,67%. Estos datos fueron obtenidos de la Agencia Nacional de Transito según número de estructuras homologadas del país.

La metalmecánica que forma parte de las industrias intermedias, genera en el país empleo de calidad, propicia transformación productiva y encadenamiento con otros sectores industriales, además es un vehículo de innovación constante.

- **Entorno Tecnológico**

Es necesario destacar que la tecnología avanza a una velocidad vertiginosa, produciendo productos con mayores respuestas, mejores acabados o servicios más eficientes y a precios favorables para los clientes.

El uso de las computadoras, la comunicación electrónica y satelital, son entre algunos pequeños detalles muy comunes y útiles en las empresas. Hoy en día vivimos en un mundo altamente tecnificado y la población actual, requiere de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que se adapten a los cambios que se están produciendo en el mundo y consecuentemente en el comportamiento de los consumidores.

La tecnología correctamente empleada cambia la forma y la velocidad de hacer negocios, de dirigir a las organizaciones, de enseñar, de estudiar e impartir información; en un mundo donde la velocidad y los nuevos descubrimientos han hecho que nuestro planeta sea tentativo y virtual. Se

determina que la tecnología existente para la elaboración de Carrocerías, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, se debe aprovechar la renovación tecnológica para logra un costo de fabricación más bajo.

2.4.2 Análisis Entorno específico

Son factores que pueden afectar la rentabilidad de operar en un sector determinado, para esto analizaremos las 5 fuerzas de Porter:

- **La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores**

La posibilidad de que incremente el porcentaje de carroceros en el sector metalmecánico cada vez es menor, debido a todas las regulaciones que el estado ha implantado y el capital que se debe invertir para calificar a la empresa y para homologar cada modelo, que se va a fabricar, hacen que las barreras de entrada sean fuertes, ya que obtener las calificaciones, permisos y homologaciones necesarias para poder laborar dentro de este sector es considerado una inevitable barrera, debido a que el valor a invertir es alrededor de:

<u>Calificación Empresa</u>	<u>20.000,00</u>
Adecuaciones y papeleo	19.000,00
Revisión	1.000,00

Homologación por Chasis por cuatro modalidades

<u>HINO</u>	<u>3.050,00</u>
Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

<u>VOLKSWAGEN</u>	<u>3.050,00</u>
--------------------------	------------------------

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

<u>CHEVROLET</u>	<u>3.050,00</u>
-------------------------	------------------------

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

<u>MERCEDES BENZ</u>	<u>3.050,00</u>
-----------------------------	------------------------

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

<u>INTERNATIONAL</u>	<u>3.050,00</u>
-----------------------------	------------------------

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

<u>SCANIA</u>	<u>3.050,00</u>
----------------------	------------------------

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

YUTONG**3.050,00**

Prueba de vuelco	1.000,00
Alcance	350,00
Fichas	500,00
Papeleo y revisión	1.200,00

Se debe tener en cuenta que son varios los modelos con los que cuenta cada marca de chasis y el valor de la homologación es por cada modelo de cada marca de chasis con los que las empresas carroceras tienen que trabajar.

De tal manera que al considerar estos valores la principal barrera a la que se deberían enfrentar los nuevos competidores, es la de los ingresos ya que los consumidores siempre elegirán a las empresas que ya se encuentran en el mercado debido al factor de conveniencia y aprendizaje en este sector que es de vital importancia para los clientes, es por eso que carrocerías R. Guzmán tiene una gran ventaja al tener más de 25 años en el mercado ofreciendo productos de calidad.

- **La rivalidad entre competidores**

A pesar de la existencia de más carroceras en el mercado no existe mucha rivalidad entre los competidores ya que cada producto a pesar de tener la mayoría de características tienen su punto de diferenciación por lo que los consumidores saben a quién elegir en determinado caso, cada empresa carrocera tiene sus clientes fijos, y ya que la publicidad generalmente es de boca en boca esto afianza más la confianza de los clientes. Estos datos fueron obtenidos de la entrevista con el propietario.

- **El poder de negociación de los diferentes proveedores**

Siendo una empresa industrial dedicada a la fabricación de carrocerías, son varios los proveedores con los que cuenta, se puede analizar que al tener varios proveedores de un producto determinado el nivel de negociación es bajo, ya que existe varias posibilidades de proveer a la

empresa mediante distintos vendedores. Este factor será de gran importancia al momento de plantear la propuesta en el capítulo 4.

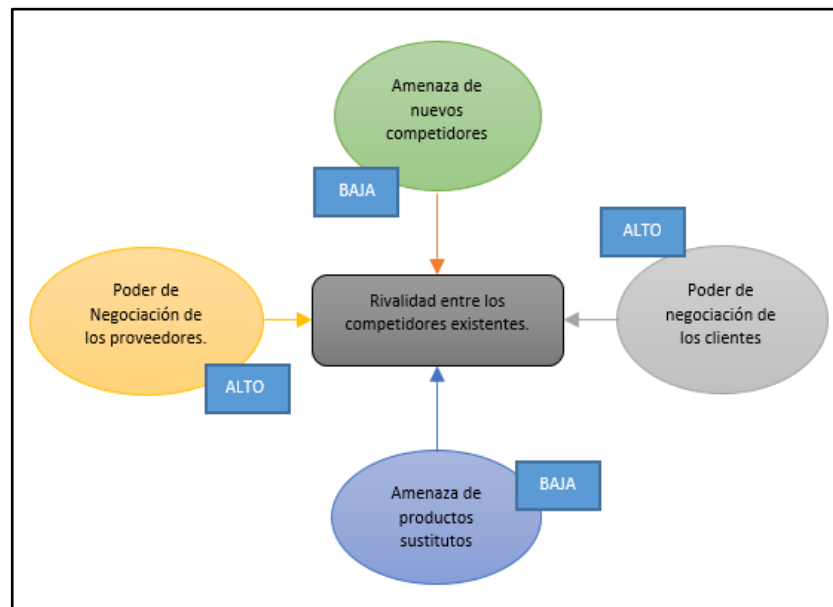
- **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación que tienen los consumidores con respecto a características de su producto es grande ya que todos las carroceras se diferencian por algunos detalles que tienen los buses que ofertan, al existir en el mercado empresas que ofrecen un producto básico y con el nivel económico del país en ciertas ocasiones los clientes obligan a bajar los precios y exigen mayor calidad.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

No se analizara este numeral ya que no existen productos sustitutos para un bus de transporte público, a no ser por las empresas de busetas pero a esas no las consideramos relevantes ya que un bus llega a transportar 42 pasajeros en una sola ruta en cambio las busetas transportar un máximo de 8 personas con dos rutas.

FIGURA 4.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



FUENTE: (PORTER, M. E., 2015)

ELABORADO POR: AUTORAS



2.5 Cadena de Valor de la Empresa

Porter propone la cadena de valor como una “manera sistemática de examinar todas las actividades que desarrolla una firma y como estas actividades interactúan... para analizar los orígenes de la ventaja competitiva”. (Henry Mintzberg & James Brian Quinn, 1993)

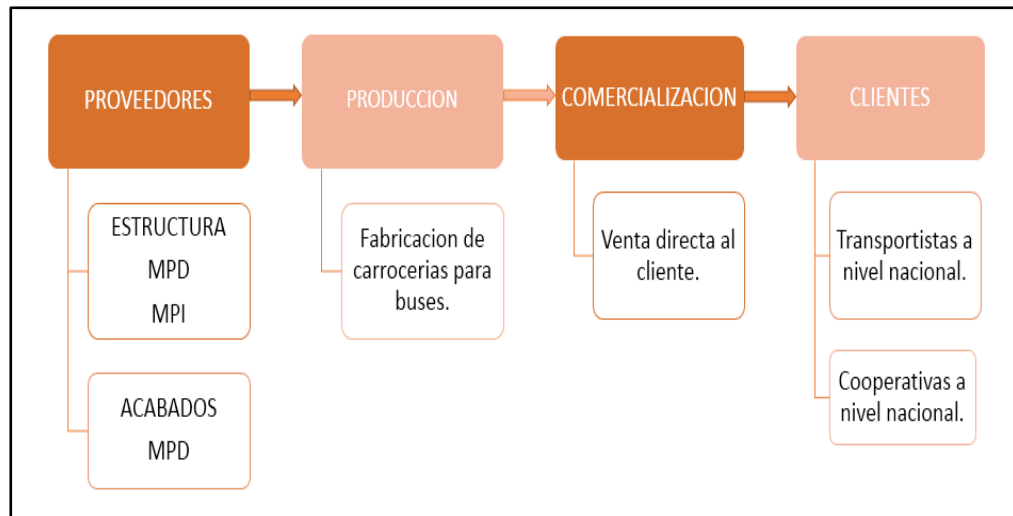
La cadena de valor hace referencia como su nombre lo indica determina las actividades de valor representando la historia de la empresa, estas actividades están divididas en dos grandes grupos que son:

Actividades Primarias: Son actividades relacionadas con el producto y estas se pueden dividir las siguientes categorías:

- Logística hacia el interior.
- Operaciones.
- Logística hacia el exterior.
- Mercadotecnia y Ventas.
- Servicio.

Actividades de Apoyo: Son actividades que dan soporte a las actividades primarias.

FIGURA 5.3. CADENA DE VALOR CARROCERÍAS R. GUZMÁN



FUENTE: LA EMPRESA
ELABORADO POR: AUTORAS

2.6 Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa, ya que actualmente nos encontramos en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, el continuo desarrollo, inestabilidad económica y los avances tecnológicos producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa, así que es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios que se producen en el entorno.

2.6.1 Objetivos del Plan de Marketing

- Posicionar la marca del producto ofertado por Carrocerías R. Guzmán a nivel local y nacional.
- Lograr una mayor cobertura del producto ofrecido en el mercado competitivo.
- Fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa.
- Incrementar las ventas en un 6% anual.

La empresa Carrocerías R. Guzmán no cuenta con un plan de marketing establecido, es por ello que se propone un plan que ayude a mejorar la percepción de los clientes y de los posibles clientes permitiendo tener una ventaja competitiva. Por medio del plan de marketing se analizara las cuatro P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción:

- **Producto:**

En el nivel del producto se analizará cuáles son los beneficios que ofrece el producto, que esperan los consumidores, el producto aumentado y el potencial.

TABLA 1.1. NIVEL DEL PRODUCTO

Beneficio central	Seguridad
Producto genérico	Carrocería para buses
Producto esperado	Carrocería para buses de excelente calidad
Producto aumentado	Carrocería para buses y servicio de post venta
Producto potencial	Carrocería para buses que dan cumplimiento a las normas vigentes del país

ELABORADO POR: AUTORAS

Dentro de la clasificación del producto la carrocería que ofrece la empresa es considerada como producto de compra, ya que son bienes o servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia que los clientes compraran cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo. Además es un producto tangible que tiene una larga vida útil dependiendo del cuidado del mismo.

- **Precio:**

El precio fijado del producto ofertado por la empresa Carrocerías R. Guzmán se basa en el producto solicitado por el cliente, ya que se fija el precio en función de las características y funcionalidades del producto requerido y en función de las características del segmento objetivo. A este sistema se lo conoce como precio basado en el valor.

Este precio determinado hace que la empresa se mantenga en el mercado de forma sostenible y competitiva con otras empresas que ofertan el mismo producto; Por esta razón se propone que Carrocerías R. Guzmán maneje precios de acuerdo al valor del producto según el siguiente cuadro:

TABLA 2 2. PRECIO DEL PRODUCTO

Carrocería Estándar	\$ 63.071,43
Carrocería Semi Full	\$ 68.000,00
Carrocería Full	\$ 73.571,43

ELABORADO POR: AUTORAS

Las características de cada carrocería se especificaran en capítulo cuatro en la propuesta de valor.

- **Plaza:**

Cuando se habla de plaza se hace referencia al lugar en el cual se desarrollará la actividad económica. El servicio de venta del producto ofertado por Carrocerías R. Guzmán se realizará de forma directa en las instalaciones de la empresa con el cliente. Así como también el servicio de post venta se le harán de la misma manera, teniendo así una mejor relación con el cliente, atendiendo sus necesidades e inquietudes brindando una mejor percepción del producto.

- **Promoción:**

La empresa debe conseguir que llegue información sobre el producto ofertado a su mercado objetivo, para lo cual se empleará algunas estrategias de publicidad. Se han determinado los medios de comunicación mediante los cuales los clientes estarían interesados en recibir información, para ello se estableció el siguiente plan de medios.



- **Plan de medios:**

Carrocerías R. Guzmán, se plantea establecer una publicidad informativa como eficaz, ya que el objetivo principal es dar a conocer la fabricación y comercialización de carrocerías para buses y lograr que el mensaje brindado atraiga a personas interesadas en adquirir el producto. Se ha planteado como objetivo del plan de medios establecer los canales efectivos para captar la atención de los clientes reales y potenciales de la empresa, creando un posicionamiento de la marca.

Radio: En la emisora Suprema Estación 96.1, las 5 cuñas publicitarias y 3 menciones a un costo mensual de \$250 dólares, en los diferentes espacios publicitarios.

Televisión: En Unión Televisión en el programa en familia transmitido por el horario de la mañana se promocionará el producto con una publicidad de un plan básico de \$500 dólares mensuales, y de ser necesario se utilizara el plan full televisivo transmitido en el canal mencionado, que consta en publicidad durante todo el día en varios programas por un valor de \$3500 dólares mensuales.

Revistas: La empresa podrá contar con una página de publicidad en la revista "Buen Viaje" que es conocida en el sector de transporte, por un valor de \$ 550 dólares semestrales, por media página \$ 320 dólares y por pequeñas publicidades en la revista es de \$120 dólares semestrales.

Redes sociales: Se compartirá en las distintas redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y pagina web información sobre el producto, precios, modelos, promociones, instalaciones, horarios, entre otros.

TABLA 2.3. GASTOS DE PUBLICIDAD

Gastos de publicidad							
	Valor Mensual/Semestral	Valor Anual	2018	2019	2020	2021	2022
Radio	250	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.030,00	\$ 3.060,30	\$ 3.090,90	\$ 3.121,81
Televisión	500	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.120,60	\$ 6.181,81	\$ 6.243,62
Revista	550	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.111,00	\$ 1.122,11	\$ 1.133,33	\$ 1.144,66
TOTAL			\$ 10.100,00	\$ 10.201,00	\$ 10.303,01	\$ 10.406,04	\$ 10.510,10

ELABORADO POR: AUTORAS

El presupuesto de plan de medios tiene un valor de \$10.100,00 dólares para el año 2018, incrementándose en los años siguientes en un porcentaje de 1%, siendo este valor estimado proporcionado por los medios que son destinados para efectuarse el plan de marketing para la empresa, y servirá para fortalecer las ventas de las carrocías y sus servicios.

2.7 Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta que ayuda a la empresa a cumplir su misión y alcanzar su visión.

Para definir el plan estratégico de Carrocías R. Guzmán se ha planteado los siguientes objetivos.

- Definir y aprovechar mejores y nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa dentro de la industria.
- Fortalecer el mercado local y el mercado nacional.

Dado que la misión de una empresa debe mostrar cuál es su labor o actividad en el mercado, la misión actual de carrocías R. Guzmán no es lo suficientemente clara para que sea de total entendimiento tanto de la gerencia como de los empleados, así también la visión define las metas que la empresa pretende conseguir en el futuro por lo tanto la visión con la que cuenta la empresa es ambigua a pesar de que ha sido cumplida, y por ultimo sus valores son poco específicos.

Teniendo en cuenta que toda empresa que no cuente con una misión clara, una visión estratégica y valores bien definidos no podrá alcanzar el éxito en el mercado se propone:

Misión:

“Carrocerías R. Guzmán es una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas para buses de uso público o privado, cuyo propósito es brindar un producto acorde a las exigencias de los consumidores tanto transportistas como cooperativas en general, rigiéndose siempre en las normativas vigentes impuestas por el gobierno Ecuatoriano para brindar un producto de diseño innovador, alta comodidad y elevado estándar de calidad”.

Visión:

“En el 2022 lograr posicionarnos como un referente en la fabricación de carrocerías para buses en el mercado nacional ofreciendo un producto con diferenciación, innovador y de calidad con tiempos de entrega mínimos”.

Valores:

- Responsabilidad.
- Calidad en el producto en general.
- Comunicación.
- Esfuerzo y tenacidad.
- Entusiasmo y actitud positiva.
- Respeto y puntualidad.
- Innovación.

2.7.1 Análisis FODA

Este análisis también conocido como DAFO, es muy valioso para las empresas ya que hace hincapié en los factores que representan el mayor impacto y ayuda a tomar las mejores decisiones y gestiones posibles, este permite tener un mejor enfoque al igual que ayuda a ser más competitivos en los nichos de mercado y fomenta el crecimiento de la empresa.

Este análisis ayuda a rescatar los aspectos internos:

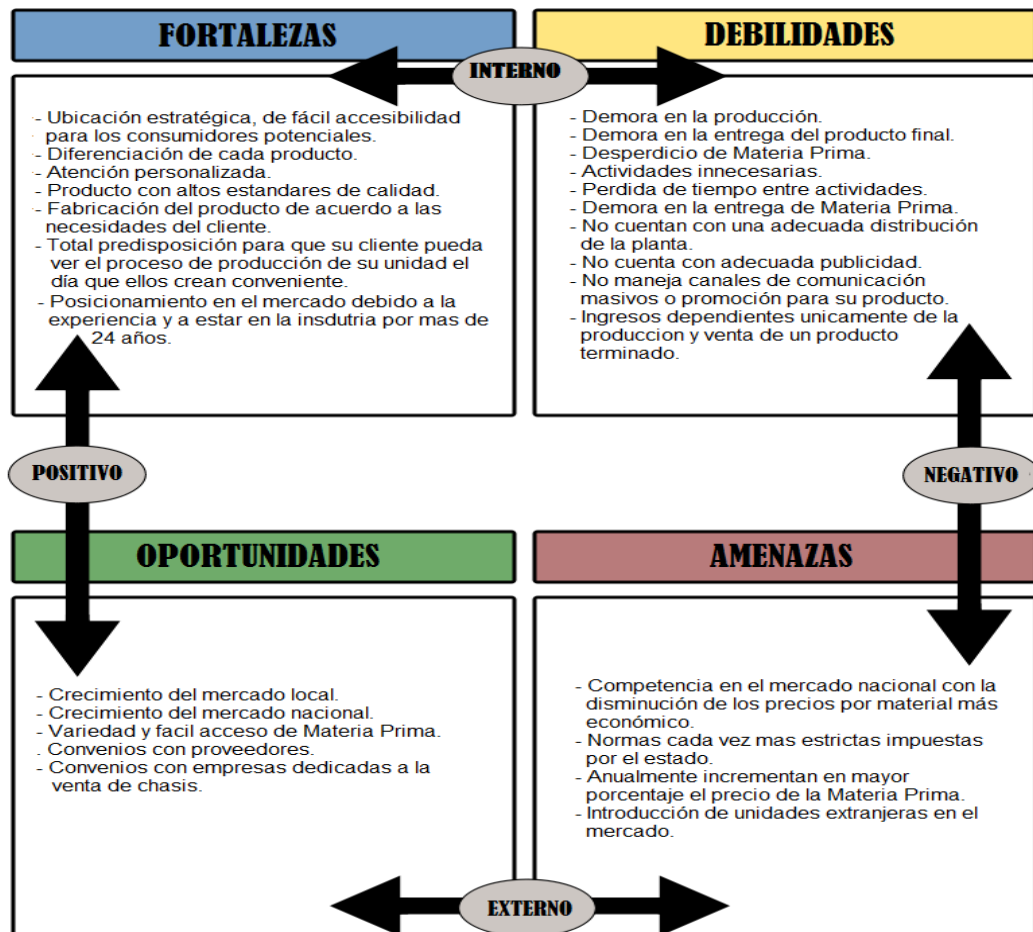
- Fortalezas: Puntos fuertes que mantiene a flote a la empresa.
- Debilidades: Puntos endebles que juegan en contra de la empresa.

También ayuda a conocer aspectos externos:

- Oportunidades: Características y elementos que la empresa puede aprovechar.
- Amenazas: Riesgos que tiene que enfrentar la empresa.

A continuación, se da a conocer el Análisis FODA y el FODA cruzado de la empresa:

FIGURA 2.4. MATRIZ FODA



ELABORADO POR: AUTORAS



TABLA 2.4. MATRIZ FODA CRUZADO

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Ubicación estratégica, de fácil accesibilidad para los consumidores potenciales.	D1. Demora en la producción.
	F2. Diferenciación de producto.	D2. Demora en la entrega del producto final.
	F3. Atención Personalizada.	D3. Desperdicio de Materia Prima.
	F4. Producto con altos estándares de calidad.	D4. Actividades innecesarias.
	F5. Fabricación del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.	D5. Pérdida de tiempo entre actividades.
	F6. Total predisposición para que los clientes pueda ver el proceso de producción de su unidad el día que ellos crean conveniente.	D6. Demora en la entrega de Materia Prima.
	F7. Posicionamiento en el mercado debido a la experiencia y a estar en la industria por más de 24 años.	D7. No cuentan con una adecuada distribución
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1. Crecimiento del mercado Local.	F2O3. Brindar un producto con accesorios a la altura del crecimiento tecnológico.	D1D2D5O1O2. Tener una persona encargada de la compra y entrega de MP para de esta manera evitar las actividades innecesarias y la pérdida de tiempo, logrando tener una producción más eficiente.
O2. Crecimiento del mercado nacional.	F4F5O2. Ofrecer un producto de calidad ajustándose a cada necesidad y así poder ofrecer variedad de precios.	D8D9O5. Brindar una mayor información al cliente mediante medios de comunicación para de esta manera elevar la atención al cliente.
O3. Variedad y fácil acceso de materia prima.	F1F6F7O1O4O5. Brindar promociones y descuentos.	
O4. Convenios con proveedores.		
O5. Convenios con empresas dedicadas a la venta de chasis.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1. Competencia en el mercado nacional con la disminución de los precios por material más económico.	F4A1. Conseguir la fidelidad de los clientes entregando un producto de calidad certificada.	D1.D2.A1.Implementar un plan de capacitación para incrementar las capacidades del personal y mejorar la producción.
A2. Normas cada vez más estrictas dispuestas por el estado.	F4A3. Firma de convenios con los proveedores, mayor fidelidad mejor crédito.	D8.D9.A4. Brindar mayor información mediante canales publicitarios eficientes y efectivos para mantener al cliente más informado.
A3. Anualmente incrementa en mayor porcentaje el precio de la Materia Prima.		
A4. Introducción de unidades extranjeras en el mercado.		

ELABORADO POR: AUTORAS



2.8 Plan Operativo

En el plan operativo se resume todos los aspectos técnicos y operativos del proceso que se sigue para obtener un producto final.

Producto:

La materia prima sigue un proceso productivo para transformarse en un producto como bien tangible destinado a satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores, Carrocerías R. Guzmán ofrece carrocerías para buses con estándares de calidad altos y busca ampliar su participación en el mercado tanto local como nacional a través de:

- Brindar un producto de calidad acorde al avance tecnológico para esto se deberá estar al día con lo último en tendencia en cuanto a acabados de carrocerías.
- Permitir al cliente su partición en la producción de su unidad para su completa satisfacción.
- Ofrecer precios diferenciados según carrocería estándar, semi full y full sin disminuir la calidad de la materia prima.
- Convenios con las diferentes empresas que distribuyen y venden chasis a nivel nacional, esto permitirá que el tiempo del proceso productivo disminuya entre que se realiza la venta, esto permite entregar a menor tiempo el producto final aminorando costos y permite incrementar la capacidad de producción.
- Implementar un plan de capacitación en soldadura, forrado, manejo tecnológico, etc., para de esta manera conseguir dos objetivos específicos, uno que es la motivación al personal y dos incrementar la calidad del producto mediante mano de obra calificada.

- Brindar promociones y descuentos, a mayor cantidad de unidades menor precio de venta, y se puede otorgar un descuento por la segunda carrocería.

FIGURA 2.5. REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL PRODUCTO



ELABORADO POR: AUTORAS

Proceso:

El proceso de producción es el conjunto de actividades destinadas a la transformación de materia prima directa e indirecta en un producto final listo para la venta teniendo la finalidad de satisfacer una necesidad específica de los consumidores.

Los factores que intervienen en el proceso son esfuerzo (trabajo), materia prima (recursos) e infraestructura, (ver figura 2.7 DIAGRAMA DE PROCESO DE CARROCERIAS



GUZMAN) en el diagrama de procesos de la empresa se puede ver cada una de las actividades que se llevan a cabo para obtener un producto de calidad.

Infraestructura:

La empresa Carrocerías R. Guzmán tiene áreas definidas para facilitar el proceso de producción (ver figura 2.6.LAYOUT CARROCERIAS R. GUZMAN), estas áreas son:

- Área de Estructura y Ensamble: En esta área se realizan las siguientes actividades:
 - Armado de plataforma.
 - Armado de la estructura.
 - Ensamble de puertas.
 - Armado de la parte posterior de la carrocería.
 - Ensamblaje de la parte posterior de fibra de vidrio a la carrocería.
 - Armado de la parte frontal.
 - Resoldado.
 - Armado del estribo.
 - Armado del techo.
 - Ensamblaje del coco de fibra de vidrio.
- Área de Forrado: En esta área se realizan las siguientes actividades:
 - Entablado.
 - Forrado de portamaletas.
 - Resoldado.
 - Masillado.
 - Armado de la puerta del baño.
 - Ensamblaje del baño de fibra de vidrio.
- Área de Pintura: En esta área se realizan las siguientes actividades:
 - Fondeado.
 - Diseño y pintura.
 - Secado.



- Área de Acabado: En esta área se realizan las siguientes actividades:
 - Instalación eléctrica.
 - Instalación de vidrios.
 - Acabado general.
 - Instalaciones de asientos.

- Bodega de Estructura: En esta bodega ingresa y material de ferretería necesario para el desarrollo de la estructura, como:
 - Pernos, tuercas y arandelas de diferente medida.
 - Remaches de diferente medida.
 - Varillas de suelda.
 - Tirafondos de diferente medida.
 - Brocas de diferente medida.
 - Tornillos de diferente medida.
 - Cintas masking y cinta negra aislante.
 - Teflón.
 - CO2 y Rollos de suelda MIG.
 - Prensas.
 - Taladros.
 - Pulidoras.
 - Niveles.
 - Extensiones y focos para extensiones.
 - Llaves de diferente medida.
 - Martillos y Combos.
 - Etc.

- Bodega de Acabados: En esta bodega ingresa y sale materia prima exclusiva de acabados, necesaria para la culminación de la carrocería, como:
 - Caucho.
 - Vidrios.
 - Parabrisas.



- Ventanas.
 - Luces led.
 - Cable Flexible 16.
 - Cable 10.
 - Cable de parlante.
 - Juego de Faros.
 - Monitores.
 - Televisiones.
 - DVD.
 - Radios.
 - Pantallas.
 - Cámaras.
 - Filos de Grada.
 - Barras operadoras.
 - Masilla plástica.
 - Fondos.
 - Pinturas.
 - Washprimer.
 - Complementos y aditivos de pintura.
 - Brochas.
 - Fusibles.
 - Cemento de contacto.
 - Etc.
-
- Bodega de Llantas: En esta sección se almacenan las llantas que son cambiadas con el fin de enviar a cromar los aros, una vez enllantados los aros las llantas vuelven al chasis original.

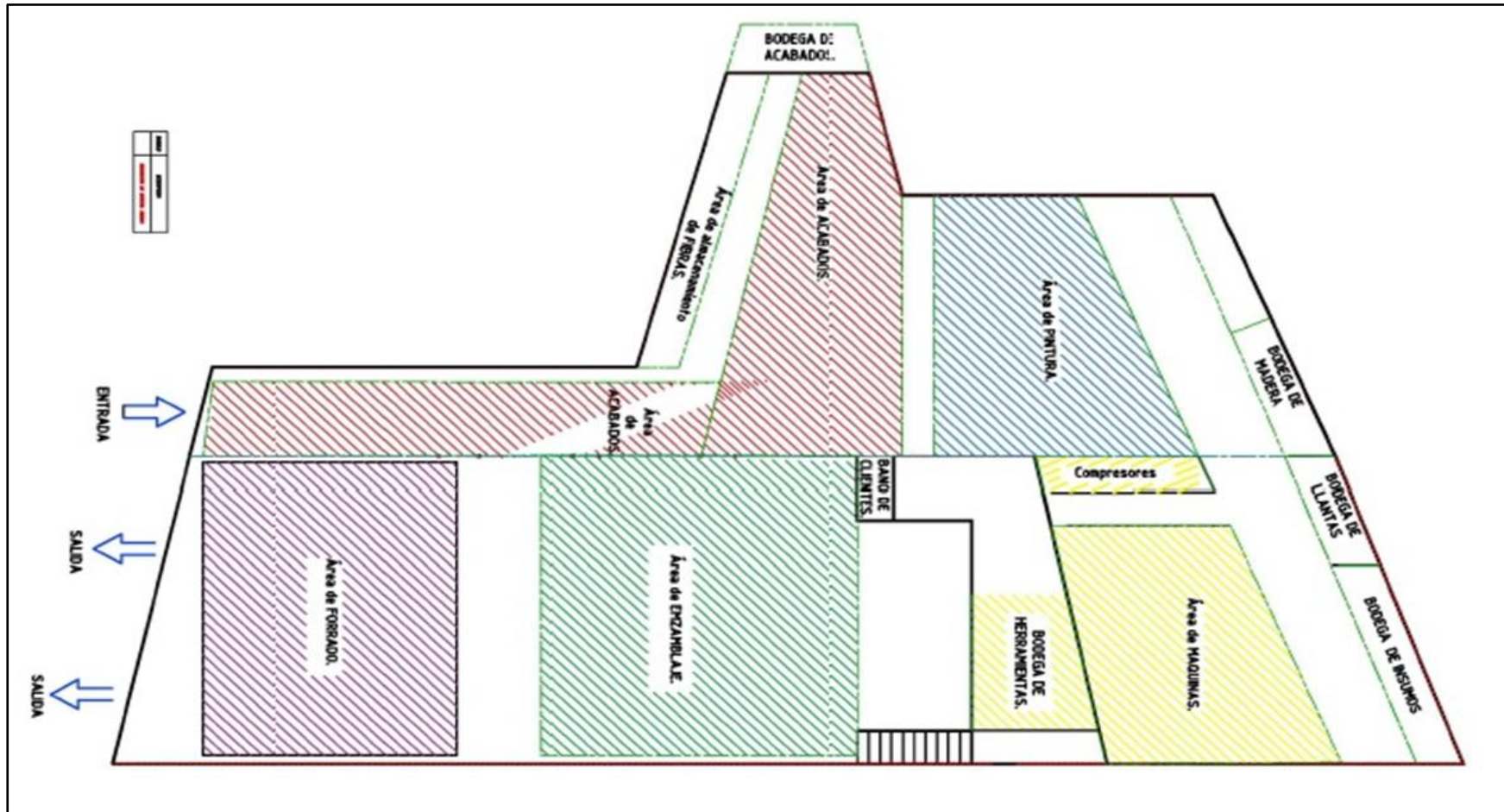
 - Bodega de Insumos: En esta parte se almacenan materiales directos necesarios para el armado de la estructura, tales como:
 - Tubos.



- Varillas.
 - Aluminios.
 - Planchas.
 - Alucín.
 - Etc.
-
- Área de Maquinaria: En esta área se encuentran ubicadas todas las maquinas grandes e inmovibles de la empresa que permiten realizar las siguientes actividades:
 - Cortado de tubos y planchas.
 - Doblado de tubos y planchas.
 - Forrado de latas pequeñas de acabados.
 - Etc.
-
- Área de almacenamiento de fibras: En esta sección se ubican todas las piezas de fibra de vidrio que van a ser ensambladas para darle forma a la carrocería, como:
 - Baño.
 - Coco.
 - Parte Frontal.
 - Parte Posterior.
 - Etc.

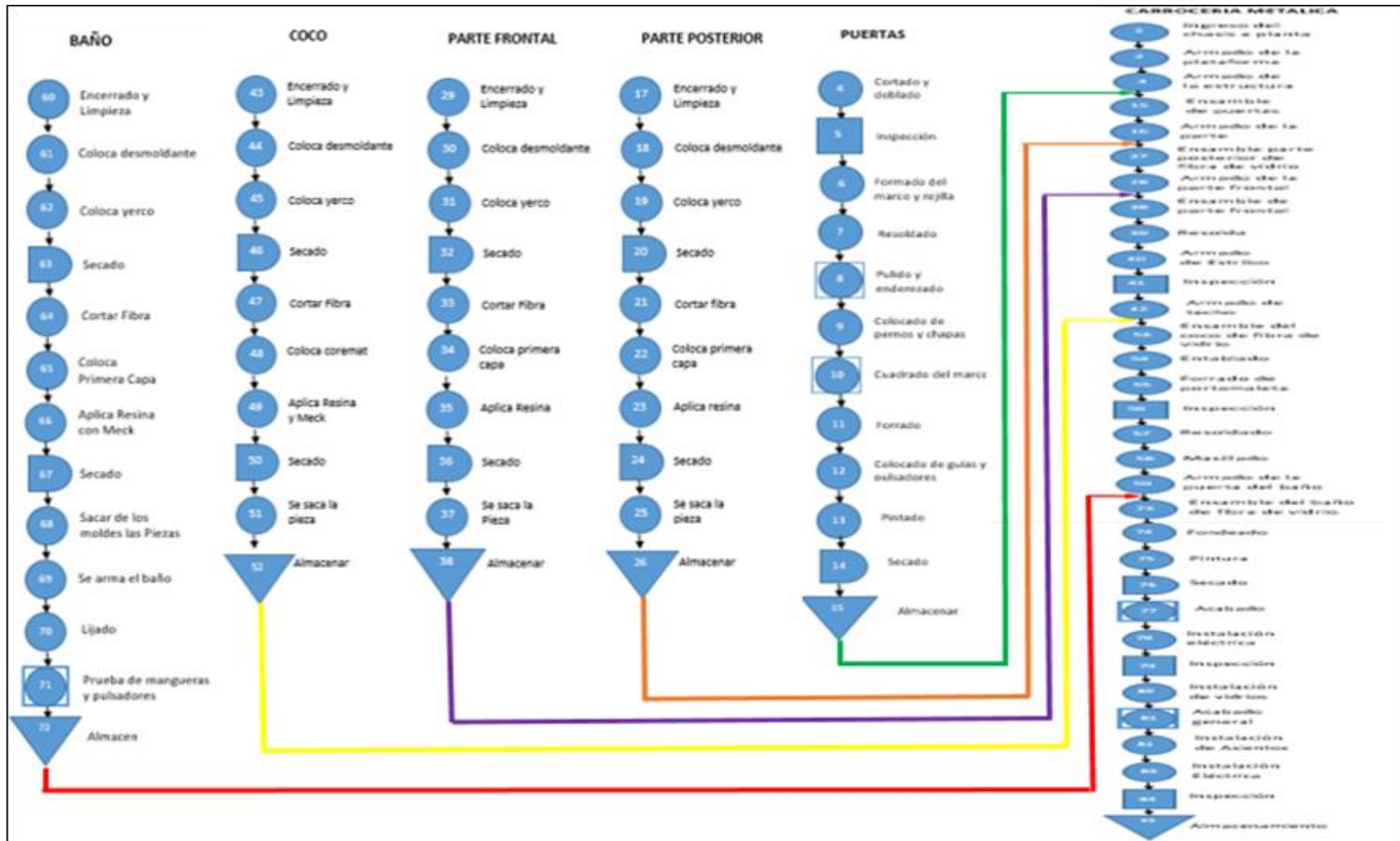
Cabe recalcar que en esta distribución no se ha tomado en cuenta la capacidad de las instalaciones de la empresa y la ubicación de la maquinaria movable para realizar las diferentes actividades, esto se podrá diferenciar en la propuesta del capítulo 4.

FIGURA 2.6. LAYOUT CARROCERÍAS R. GUZMÁN



ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 2.7. DIAGRAMA DE PROCESO DE CARROCERÍAS R. GUZMÁN



ELABORADO POR: AUTORAS

CAPÍTULO 3

En el capítulo anterior analizamos varios conceptos según diferentes autores, además de la metodología que se utilizará en el desarrollo del estudio.

Análisis de Datos

Se realiza el análisis de la situación actual de la empresa en base al modelo de negocio canvas, con el objetivo de conocer detalladamente cada uno de los procesos y las actividades que dan vida a la empresa, para ello ampliaremos la información de todos los módulos que lo conforman; con el fin de generar una visión y un alcance más amplio que nos permita definir de manera más clara la situación actual de la empresa y los mecanismos a tomar en cuenta para proponer las mejores soluciones y correctivos.

3.1 Análisis de resultados:

3.1.1 Encuestas a Clientes:

Pregunta 1: ¿La atención al cliente fue?

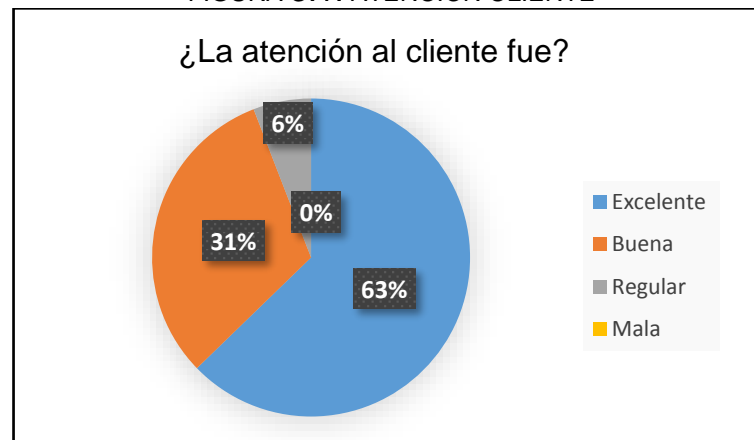
TABLA 3.1. ATENCIÓN CLIENTE

OPCIÓN	N° CLIENTES	%
Excelente	31	62,00
Buena	16	32,00
Regular	3	6,00
Mala	0	0,00
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.1. ATENCIÓN CLIENTE



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se observa que la información acerca del producto que recibe el cliente por parte de la empresa Carrocerías R. Guzmán es excelente la mayoría de ocasiones, representada con un 62%, mientras que según la encuesta el 32% de clientes afirma que la información recibida fue buena, y un 6% de clientes indican que es regular la información brindada; es decir que la atención que brinda la empresa a sus clientes es regularmente muy buena y conveniente, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

Pregunta 2: ¿El trabajo fue ejecutado de acuerdo al cronograma acordado?

TABLA 3.2. TRABAJO EFECTUADO DE ACUERDO AL CRONOGRAMA

OPCIÓN	N° CLIENTES	%
Si	14	28,00
No	36	72,00
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.2. TRABAJO EFECTUADO DE ACUERDO AL CRONOGRAMA



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Los clientes manifiestan su insatisfacción con respecto al tiempo de entrega de la unidad, representada con un 72% de inconformidad en el cumplimiento de los distintos procesos, mientras que el 28% de clientes indican que el proceso de producción se llevó a cabo de acuerdo al cronograma indicado; es decir que las actividades que se realizan en el proceso de producción presentan inconvenientes que deben ser analizados con prontitud.

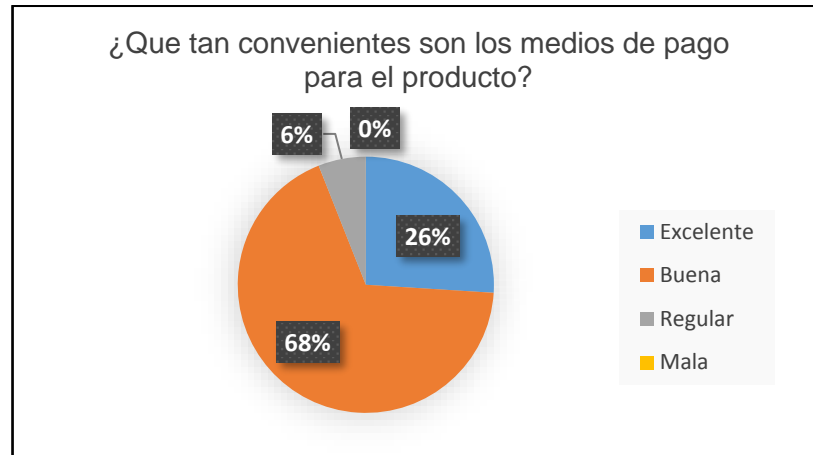
Pregunta 3: ¿Qué tan convenientes son los medios de pago para el producto?

TABLA 3.3. MEDIOS DE PAGO PARA EL PRODUCTO

OPCION	N° CLIENTES	%
Excelente	13	26,00
Buena	34	68,00
Regular	3	6,00
Mala	0	0,00
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.3. MEDIOS DE PAGO PARA EL PRODUCTO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En la encuesta realizada se observa los medios de pago al contado y bonos para el producto que ponen a disposición la empresa son generalmente beneficiosos para los clientes, constituyendo el 94% entre bueno y excelente, obteniendo un porcentaje mínimo de clientes insatisfechos. Es decir, que la empresa brinda a sus clientes medios de pago al contado y bonos accesibles para la adquisición del producto.

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría el rendimiento del producto?

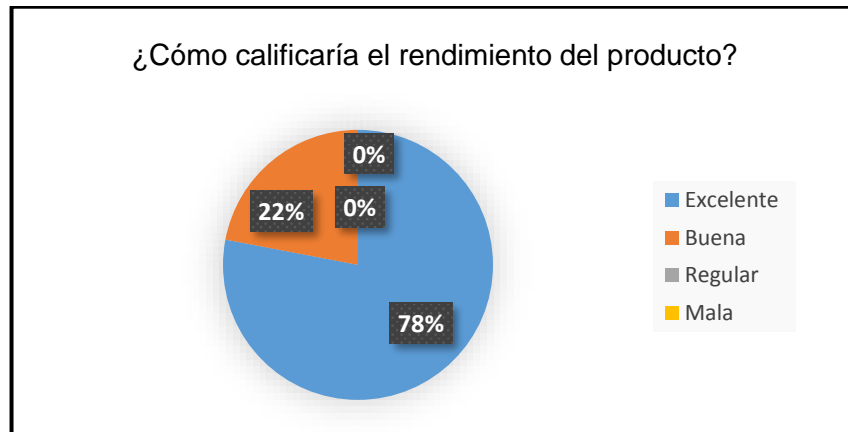
TABLA 3.4. RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

OPCIÓN	N° CLIENTES	%
Excelente	39	78,00
Buena	11	22,00
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.4. RENDIMIENTO DEL PRODUCTO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: El diseño, acabados e implementos con los que cuenta la carrocería fabricado por la empresa es excelente, representada con un 78%, mientras que, según los datos obtenidos en la encuesta, el 22% de clientes aseveran que el diseño, acabados e implementos de la carrocería fue bueno, indicando así su conformidad con la carrocería adquirida, cumpliendo con las expectativas de los clientes.

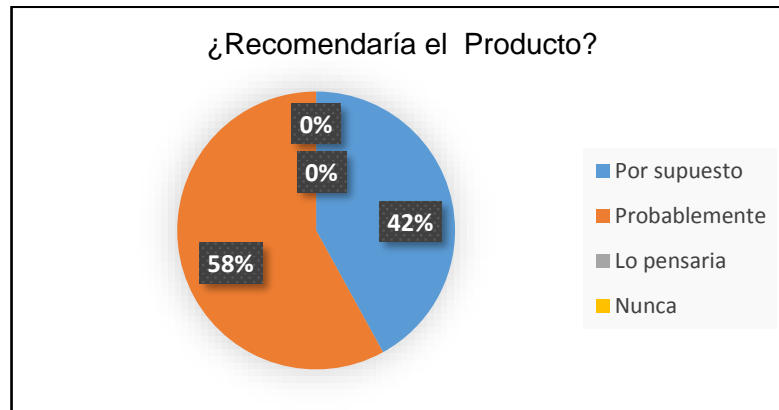
Pregunta 5: ¿Recomendaría el producto?

TABLA 3.5. RECOMENDACIÓN DEL PRODUCTO

OPCIÓN	N° CLIENTES	%
Por supuesto	21	42,00
Probablemente	29	58,00
Lo pensaría	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.5. RECOMENDACIÓN DEL PRODUCTO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Basándose en los datos obtenidos, se percibe que el 42% de clientes si recomendarían el producto, mientras que el 58% probablemente lo harían, indicando que la mayoría de clientes encuestados mantienen cierta duda al momento de recomendarlo, esto se debe a varios parámetros que afectan la satisfacción del cliente, principalmente los tiempos de entrega y cumplimiento.

Pregunta 6: ¿Cómo calificaría la garantía y el servicio de post venta del producto?

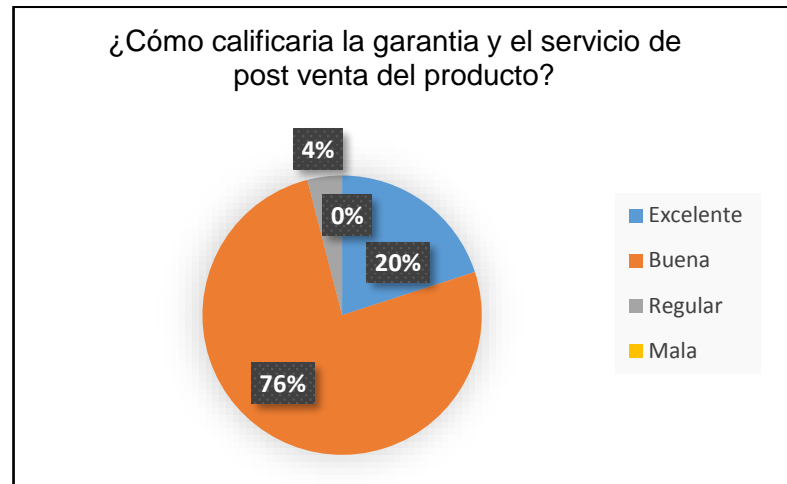
TABLA 3.6. GARANTÍA Y SERVICIO DE POST VENTA

OPCIÓN	N° CLIENTES	%
Excelente	10	20,00
Buena	38	76,00
Regular	2	4,00
Mala	0	0,00
TOTAL	50	100

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.6. GARANTÍA Y SERVICIO DE POST VENTA



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se observa que el mantenimiento que la empresa brinda a la carrocería después de la venta que recibe el cliente es bueno en un 76% de ocasiones, excelente en un 20% y un mínimo porcentaje indica que es regular el mantenimiento dado a la carrocería por parte de la empresa; es decir que el servicio de mantenimiento que ofrece la empresa a sus clientes es generalmente conveniente, brindándole confianza y seguridad en la garantía entregada.

En base a esta encuesta aplicada a los clientes de la empresa se puede destacar la buena atención que se presta a los usuarios a pesar de que se encuentran en diferentes provincias del Ecuador, así también se obtiene un resultado desfavorable con el cronograma para la producción de las carrocerías es decir la mayoría de los clientes se encuentran insatisfechos con el tiempo de entrega de las unidades terminadas esto se debe a tres factores que se pudieron observar en nuestra continua visita a las instalaciones y la respectiva revisión de documentos:

- Los pagos de los clientes no son realizados de acuerdo a las fechas que se estipula en los diferentes contratos, dando como resultado a que se detenga la producción hasta que se pongan al día con los pagos.



- Los materiales no llegan a tiempo por la falta de coordinación de la parte logística de bodega.
- Se pudo observar el ineficiente desempeño de algunos colaboradores de la empresa a pesar de que en las encuestas realizadas a los diferentes empleados se obtuvieran datos satisfactorios, los resultados según las actividades y el tiempo en el que se deben cumplir no es el esperado, ya que existen empleados que continuamente cometen errores en la producción ocasionando desperdicios y demoras.

A pesar de la demora por el tiempo de entrega de las unidades, los clientes se encuentran satisfechos con el funcionamiento del producto, con el desempeño y con el mantenimiento que la empresa brinda a la carrocería después de la venta, y existe una gran probabilidad de que recomienden los servicios y el producto de la empresa.

3.1.2 Entrevista:

Entrevista a propietario de la Empresa Carrocerías R. Guzmán.

Nombre del Entrevistado: Sr. Rodrigo Guzmán

Nombre de la Empresa: Carrocerías R. Guzmán

Fecha de la entrevista: lunes 19 de junio de 2017

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa y que hace para que esta se cumpla?

Un buen servicio a los clientes, mejorando el tiempo de entrega de la unidad, dar a nuestros clientes un servicio personalizado y una atención de calidad en el momento de la venta y después de esta para que el cliente se sienta satisfecho.

2. ¿Cuáles son los recursos clave que dispone la empresa y como los gestiona?

Tenemos convenios con el SECAP para las capacitaciones a los trabajadores en la fabricación de carrocerías, contamos con una amplia y adecuada instalación, así como también maquinaria de punta que siempre se renueva con los avances de la tecnología. Y manejamos la empresa con inversión y financiamiento de terceros.

3. ¿Posee la empresa socios que considere clave para crear la propuesta de valor perseguida por la empresa?

Contamos con convenio con empresas que venden el chasis para buses quienes nos proporcionan a un precio reducido, así como proveedores que nos ofrecen los materiales para la construcción de los buses. También tenemos convenios con entidades que dan capacitación a trabajadores y otras más.

4. ¿Cómo definiría usted el segmento de mercado en el cual participa actualmente?

Carrocerías R. Guzmán atiende pedidos de clientes a nivel nacional, si bien es cierto, existe una gran competencia en la industria carrocera no descartamos extender nuestra oferta a más clientes, enfocándonos en nichos de mercado no muy saturados como es la provincia del Azuay.

5. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa Carrocerías R. Guzmán para su crecimiento?

Una de las principales limitaciones que tiene actualmente la empresa, es el no contar con publicidad adecuada como otras empresas para dar a conocer nuestro producto y atraer a más clientes, a pesar de esto se ha visto un incremento anual de la ventas de un 5% aproximadamente.

6. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para dar a conocer su producto?

Bueno, la empresa no utiliza ningún medio de comunicación; nuestros clientes actuales son medios directos para atraer a nuevos o posibles clientes, dando a conocer la excelencia del trabajo realizado en la empresa.

7. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta en función del producto y su distribución?

Las ventas se realizan en la oficina de la empresa, ofreciéndole al cliente un servicio de calidad, que se sienta a gusto con nosotros. Y La distribución del producto terminado se la hace directamente al cliente sin intermediarios y en las instalaciones de la fábrica, brindando una atención personalizada.

8. ¿Cuáles son los costos más representativos que la empresa maneja actualmente?

Los costos más representativos de la empresa es el pago de sueldos a los trabajadores, la compra de los materiales necesarios para la fabricación de las unidades, la maquinaria especial y adecuada para el proceso de



producción, y otros costos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Se ha creído conveniente realizar el análisis de datos de la encuesta realizada a los clientes, así como la entrevista realizada al propietario de la empresa en estudio con el fin de ampliar la visión de la situación actual de la empresa y poder desarrollarla con mayor exactitud dentro de cada uno de los módulos que requiere el modelo de gestión en estudio.

3.2 Segmento de Mercado

Uno de los aspectos fundamentales para definir el segmento de mercado es entender quiénes son los clientes, para quién se está creando el valor y quienes son los clientes más importante para la empresa, estos aspectos son analizados según lo que plantea Osterwalder “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (Rentables)” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20).

Un segmento de mercado debería ser fácil e identificable, medible, accesible a través de promoción, comunicación y canales de distribución, diferente en su reacción a las distintas propuestas de valor, duradero, apropiado para las políticas y recursos de la empresa y suficientemente grande para ser rentable, ya que a través de esta es posible organizar al mercado en grupos más pequeños y semejantes, con características, necesidades y conductas similares que constituyen el mercado ideal. Para ello se divide en diferentes tipos de segmentación:

- **Demográfica:** Este tipo de segmentación parte del estudio de la población basándose en variables diversas como la edad, el género, la ocupación, la profesión, la nacionalidad, el estado civil, raza, religión, nivel de ingresos, educación, etc.



- Geográfica: En este caso se basa en un parámetro geográfico para la segmentación de clientes usando variables como países, estados, municipios, ciudades, zonas, clima, densidad de población, tipo de comunidad, código postal, etc.
- Psicográfica: Esta segmentación permite a las marcas tener la opción de dividir al mercado en grupos de clientes basados en su personalidad, gustos y preferencias, motivos de compra y su clase social, ya que los tipos de productos que un individuo adquiere refleja el estilo de vida del consumidor.
- Frecuencia de Uso: En este tipo de segmentación se considera la frecuencia con la que se compra o usa un producto/servicio o la lealtad que el cliente le tiene a la marca, en donde se incluyen las siguientes divisiones: consumidores anteriores, consumidores potenciales, consumidores que realizan su compra por primera vez, consumidores irregulares, consumidores medianos y frecuentes.

Gracias a esta segmentación de mercado las empresas pueden obtener una serie de ventajas:

- Las empresas tienen la posibilidad de conocer mejor las necesidades de sus clientes, identificar fácilmente a los compradores, diseñar productos específicos y atractivos para de esta forma satisfacerlos.
- Las empresas pueden ser más competitivas y mejorar sus resultados.
- Se pueden aprovechar de mejor manera los recursos.
- Las empresas tendrán una buena oportunidad para obtener el mayor margen de participación en el mercado.

Carrocerías R. Guzmán opera dentro del sector metalmecánico manejando un nicho de mercado de clientes de cooperativas interprovinciales a nivel nacional, cubriendo necesidades de transportistas con alto poder adquisitivo; la principal estrategia utilizada por la empresa se basa en la personalización

de su producto y sus servicios, integrando y fortaleciendo la relación empresa-cliente y generando mayor fidelidad por parte del mismo.

Algo a tomar en cuenta es que la empresa actualmente no se enfoca en el mercado local, por lo tanto, se podrán establecer medidas y estrategias para que la empresa pueda ampliar su segmento y enfocarse en nichos de mercado no ocupados.

3.3 Propuesta de Valor

Para definir una propuesta de valor es esencial saber qué problema o necesidad ayudamos a solucionar y satisfacer a los clientes, este modelo presenta un conjunto de productos y servicios que crean valor para satisfacer a un segmento de mercado definido o específico. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes eligen entre una empresa de otra.

Todo modelo de negocio contribuye con una propuesta, para esto el emprendedor debe generar valor, entregar valor al producto o servicio y capturar valor que da los clientes a las empresas en contraprestación de su preferencia.

Una de las principales estrategias que utiliza la empresa actualmente es el enfoque en la propuesta de valor, comunicando a sus clientes lo que la empresa hace mejor y de manera diferente a sus competidores; hablando así de la personalización del producto y la priorización en su valor más no en su costo; además de las garantías que posee el producto en su fabricación y su estructura.

Para fortalecer aún más el valor generado en el producto, carrocerías R. Guzmán se enfoca también en un completo servicio de mantenimiento a la carrocería después de la venta y garantía, generando en el cliente la confianza hacia la empresa y la marca, y así mejorar la percepción de calidad, la misma que al ser subjetiva debe ser medida desde el punto de vista del usuario en base al beneficio, la satisfacción y la utilidad que le otorga el producto a este. Pero a pesar de todo el esfuerzo que la empresa dedica a este servicio, no

existe una completa satisfacción por parte de los clientes, principalmente de otras provincias, ya que se dificulta llegar a cada uno de los mismos, según lo indica la investigación realizada el 76% de clientes cree que este servicio es bueno, aunque puede mejorar.

Si bien, la empresa es muy cuidadosa en la selección de su personal tanto técnico como de planta, y tomando en cuenta varios de los resultados obtenidos de la investigación realizada en donde se puede observar que la percepción por parte de los clientes con relación a la empresa son buenos, existe un problema muy complejo, el incumplimiento en los tiempos de entrega del producto; el mismo que posee un alto porcentaje de clientes insatisfechos representado por el 72%, siendo este punto un factor clave a analizar para mejorar la propuesta de valor vigente.

3.4 Canales

Los canales hacen relación a la forma como interactúa la organización con los diferentes segmentos de mercado, es decir, los medios que utiliza para llegar a sus clientes con el fin de ofertar y entregar una propuesta de valor.

TABLA 3.7. CANALES Y FASES

Tipos de Canal			Fases del Canal				
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Indirecto	Tiendas propias						
	Tiendas asociadas						
Asociado		Mayorista					

FUENTE: GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER & PIGNEUR.

Los canales son el camino hacia los clientes, por lo tanto, suponen los medios mediante los cuales la empresa hace conocer sus productos y servicios.



En lo que a canales de comunicación se refiere la empresa se basa principalmente en canales directos o personales, ya sea estos de boca a boca o mediante recomendaciones de clientes que tuvieron una muy buena experiencia en el uso del producto ofertado por la empresa, cabe recalcar que la empresa no maneja canales de comunicación masivos o promoción para su producto, condicionando la captación de nuevos clientes a canales de comunicación personales.

Por otra parte, los canales de distribución utilizados por carrocerías R. Guzmán son directos y por ende corto, ya que las entregas son realizadas en las instalaciones de la empresa, eliminando así los intermediarios y generando una relación mucho más estrecha y personalizada para con el cliente.

Al igual que en los canales de distribución, las ventas son directas con una fuerza de ventas interna, por lo tanto los contratos y negocios se los realiza en las oficinas de la empresa, aunque para ello la empresa se enfoca principalmente en generar la mejor experiencia de uso con el fin de obtener clientes a partir de experiencias de terceros, lo cual resulta es un riesgo cada vez mayor debido a la fragilidad que puede mantener este método desde el punto de vista de la alta subjetividad al que está expuesto.

3.5 Relación con los Clientes

La principal fuente de ingreso para una empresa son sus clientes y son el motivo más importante para que puedan crecer en el mercado. La empresa debe definir el tipo de relación que desea implementar con cada segmento de clientes ya que todas las personas tienen necesidades y gustos diferentes, y estas pueden ser tanto selectivas o personalizadas que ayuden a construir relaciones duraderas con los clientes, obtener su lealtad y preferencia a la marca, hacia la empresa y a los productos o servicios que se le ofrece. Debido a constante cambio sobre todo a consecuencia de la integración de nuevas tecnologías y métodos, la relación entre el cliente y la empresa son más estrechos. Los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos en



cuestión de minutos haciendo referencia a la capacidad de respuesta que tiene la empresa.

Para la empresa es fundamental la satisfacción de sus clientes por esta razón no solo se preocupa en ofrecer un producto incomparable, sino que también brinda a los diferentes usuarios asistencia personalizada para obtener y mantener activa la relación empresa-cliente permitiendo así una comunicación en todo el proceso, desde su cotización hasta su entrega.

Carrocerías R. Guzmán ha mejorado sus productos y servicios, basándose principalmente en una asistencia personalizada; pero si hay un factor a tomar en cuenta que necesite una mayor atención y énfasis es la estimulación de ventas, las mismas que no dependen directamente de lo que la empresa pueda generar sino de que los clientes anteriores puedan referenciar.

La empresa se enfoca en ofrecer una atención personalizada, centrada principalmente en el contacto directo con el cliente, cabe recalcar que este punto tiene una relación directa con el servicio post venta tratado en el módulo de valor agregado.

3.6 Fuentes de Ingreso

Son aquellos flujos de caja que se obtienen a través del ingreso que genera el valor entregado a los usuarios pertenecientes a los diferentes segmentos de mercado, se pueden diferenciar dos tipos de fuentes de ingresos:

- Por transacciones de bienes: Estas se dan por pagos puntuales de los clientes, un tipo de ingreso generalmente usado por la mayoría de empresas, en la venta de bienes o productos.
- Por pagos recurrentes de servicios: Se generan por pagos habituales que realizan los usuarios a cambio del suministro de una propuesta de valor determinada o bien por un servicio de post venta de atención al

cliente que satisfaga su necesidad inmediata, es decir son ingresos constantes por brindar un servicio constante.

TABLA 3.8. MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

PRECIOS FIJOS		PRECIOS DINÁMICOS	
VARIABLES ESTÁTICAS		CONDICIONES DEL MERCADO	
PRECIO DE LISTA	Precios fijos para productos o servicios	NEGOCIACIÓN	Se negocia el precio entre dos o más partes
DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS	El precio va a depender de las características de la propuesta de valor	DISPONIBILIDAD DE INVENTARIO DE LA EMPRESA	El precio se fija de acuerdo al inventario que posee la empresa
DE ACUERDO AL SEGMENTO DE MERCADO	El precio depende de las características del segmento de mercado	MERCADO DE TIEMPO REAL	El precio se obtiene de la relación directa entre la oferta y la demanda (mercado bursátil)
VOLUMEN DE VENTAS	En función de la cantidad de compra se obtiene el precio	SUBASTAS	El precio se fija por las ofertas de la competencia

FUENTE: GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER & PIGNEUR.

La principal actividad de Carrocerías R. Guzmán es la construcción de carrocerías para buses, siendo esta actividad económica la mayor fuente de ingresos que la empresa percibe.

La empresa fija sus precios en base al producto solicitado (precios fijos); posee también rangos de precios en base a las características del producto y su calidad; lo que convierte la fijación de precios en variable, sin embargo, la empresa debería tener un rango bien definido de precios en base al producto en el momento de realizar la compra.

Además, algo que hay que tener en cuenta es el análisis del flujo de efectivo en un periodo dado, con el fin de utilizar esa información como un importante indicador de liquidez de la empresa que dirija a la correcta toma de decisiones y futuros proyectos y evitar problemas de liquidez que pongan en peligro la estabilidad de la empresa.

3.7 Recursos Clave

Los recursos clave, son los activos que toda empresa o negocio necesitan para que le permitan crear una propuesta de valor, mantener una buena relación con sus clientes, abarcar y extender su nicho o segmento de mercado, y generar ingresos. Estos activos ayudan a que la empresa pueda mejorar significativamente sus ingresos, optimizar sus recursos y así mejorar significativamente sus utilidades y de un incremento en sus ventas.

Estos recursos clave se categorizan en humanos, intelectuales, físicos y financieros. Los recursos clave pueden ser propios o proporcionados por terceras personas, la clave para el éxito en este campo, es conjugar de forma correcta todos los recursos en la proporción necesaria.

La propuesta de valor ofertada por la empresa requiere un talento humano capacitado, hábil y con conocimientos en los procesos de producción como: carrocería, forrado, soldadura, acabado y pintura, para entregar un producto de calidad.

Para evaluar la situación actual de uno de los principales recursos, como es el humano, se ha desarrollado y analizado la siguiente encuesta, en donde se puede determinar factores que afectan la productividad, problemas que no son muy aparentes y pueden también ayudar a ahorrar tiempo y dinero a la empresa.

3.7.1 Encuestas a Empleados:

Pregunta 1: ¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?

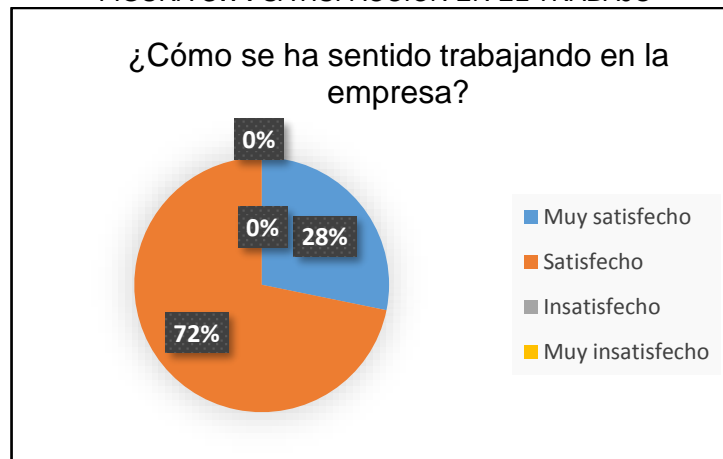
TABLA 3.9. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Muy satisfecho	11	28,21%
Satisfecho	28	71,79%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.7. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En Carrocerías R. Guzmán la totalidad de sus empleados se encuentran satisfechos laborando para la empresa, un 28% de empleados completamente satisfechos y el 72% satisfechos; es decir que la empresa puede ofrecer mucho más a los empleados para mantenerlos totalmente satisfechos laboralmente, para que siempre este motivados, comprometidos y sean más productivos.

Pregunta 2: ¿Está de acuerdo con las funciones y responsabilidades a usted designadas?

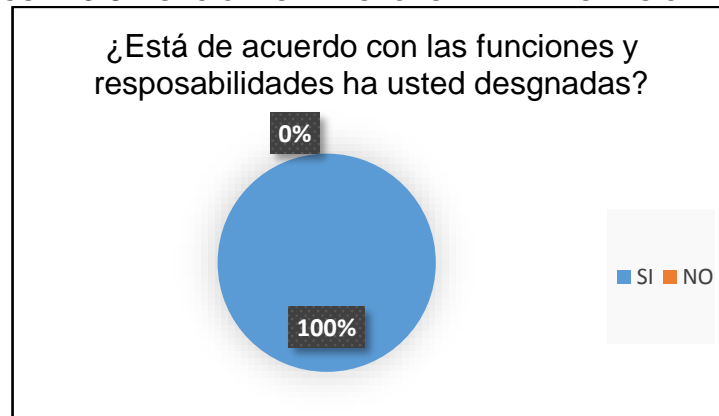
TABLA 3.10. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DESIGNADAS

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	39	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DESIGNADAS



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se contempla que la totalidad de los empleados encuestados están de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas; reduciendo así en gran medida errores comunes por no acoplarse a las actividades realizadas, además que se puede ver incrementada la productividad en gran medida.

Pregunta 3: ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

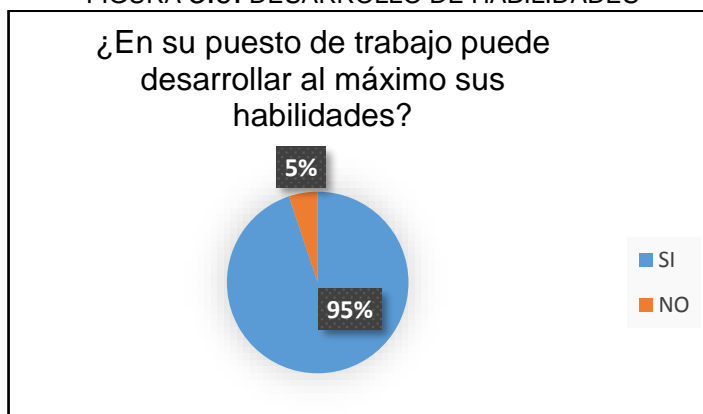
TABLA 3.11. DESARROLLO DE HABILIDADES

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	37	94,87%
NO	2	5,13%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.9. DESARROLLO DE HABILIDADES



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En carrocerías R. Guzmán el 95% de empleados desarrolla al máximo sus habilidades lo que les permite cumplir con las expectativas planteadas por la empresa, mientras que el 5% de empleados según la encuesta no sienten que desarrollan al máximo sus habilidades siendo poco probable que estos tengan la capacidad para realizar tareas diferentes a las que normalmente realizan.

Pregunta 4: ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

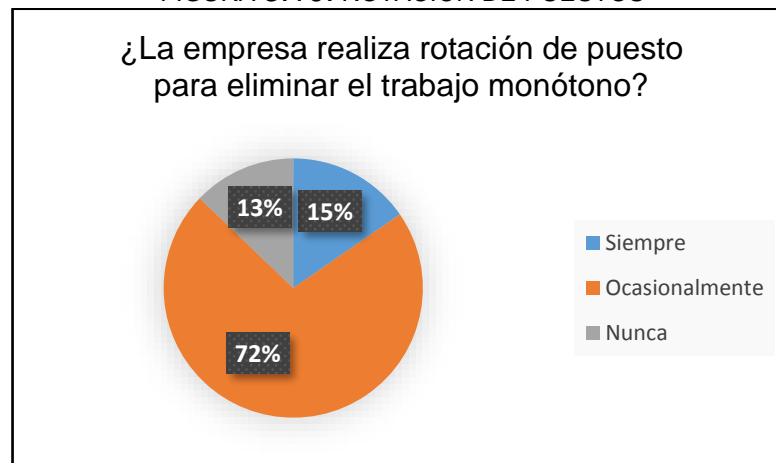
TABLA 3.12. ROTACIÓN DE PUESTOS

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	6	15,38%
Ocasionalmente	28	71,79%
Nunca	5	12,82%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.10. ROTACIÓN DE PUESTOS



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados se observa que el 13% de los trabajadores aseguran que la empresa nunca ha realizado rotación de puestos, mientras que el 87% de los empleados manifiesta que la entidad la mayoría de veces realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono. Esto se puede analizar desde varios puntos de vista, como rotación de puesto por falta de personal, para encontrar el puesto adecuado para el empleado o para agilizar el proceso de producción.

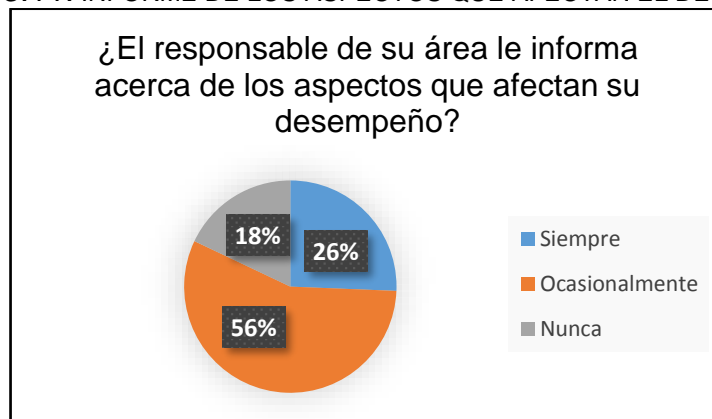
Pregunta 5: ¿El responsable de su área le informa acerca de los aspectos que afectan su desempeño?

TABLA 3.13. INFORME DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	10	25,64%
Ocasionalmente	22	56,41%
Nunca	7	17,95%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.11. INFORME DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Los jefes de cada área de Carrocerías R. Guzmán mantienen informados al 82% de empleados con respecto a los aspectos que afectan su desempeño, y existe un 18% de empleados que considera que no es informado con respecto a su desempeño. En base a los datos obtenidos se evidencia que la empresa mantiene una buena comunicación organizacional, pudiendo esta mejorar significativamente; ya que de esta depende en gran medida el correcto desempeño de los empleados.

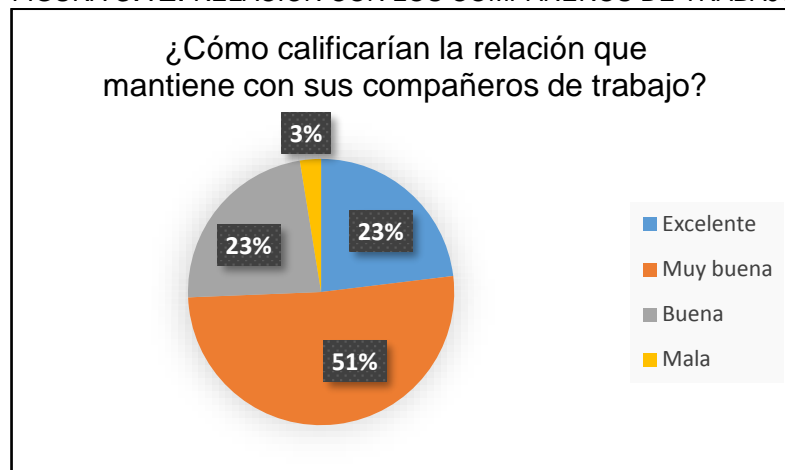
Pregunta 6: ¿Cómo calificaría la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

TABLA 3.14. RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Excelente	9	23,08%
Muy buena	20	51,28%
Buena	9	23,08%
Mala	1	2,56%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.12. RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En la encuesta realizada se percibe un buen ambiente laboral, medido por la relación que mantienen entre compañeros con un total del 97% de los empleados, existiendo únicamente un 3% de empleados no satisfechos con la relación que sostiene con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 7: ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

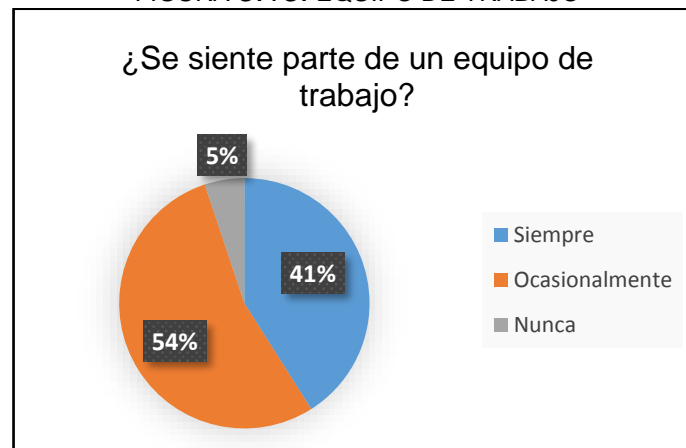
TABLA 3.15. EQUIPO DE TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	16	41,03%
Ocasionalmente	21	53,85%
Nunca	2	5,13%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.13. EQUIPO DE TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En carrocerías R. Guzmán el 95% de empleados se siente parte de un equipo de trabajo manteniendo estrecha colaboración con sus miembros, pudiendo ser capaces de absorber las funciones de cada uno de los integrantes, lo que le brinda estabilidad a la empresa; por otro lado, el 5% de los empleados no se siente parte de un equipo de trabajo.

Pregunta 8: ¿Puede usted comunicarse con el jefe de su área y con el dueño de la empresa?

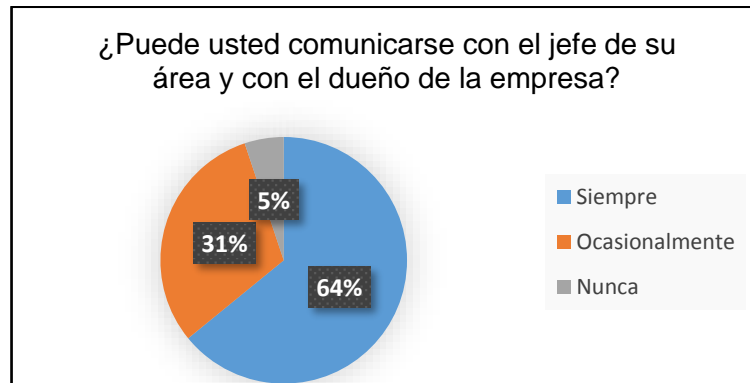
TABLA 3.16. COMUNICACIÓN CON LOS JEFES

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	25	64,10%
Ocasionalmente	12	30,77%
Nunca	2	5,13%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.14. COMUNICACIÓN CON LOS JEFES



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: El 64% de empleados manifiesta que se encuentran en constante comunicación con el jefe de su área y con el dueño de la empresa, así también se observa que el 31% de los empleados se comunica con sus superiores ocasionalmente, y el 5% sostiene que nunca se comunican. Es decir; el jefe de área y el dueño de la empresa mantienen una buena comunicación con los empleados la mayor parte del tiempo.

Pregunta 9: ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

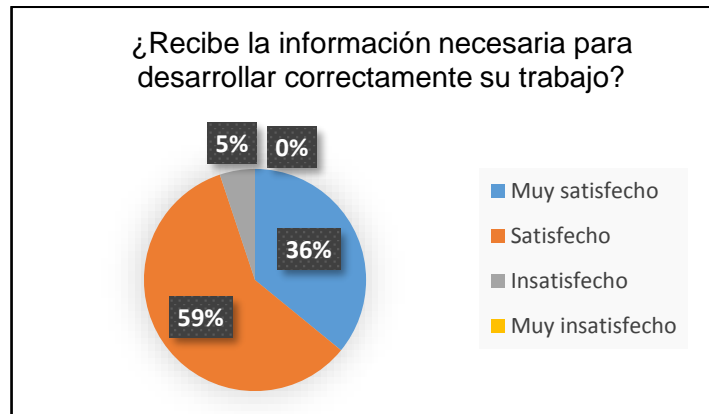
TABLA 3.17. DESARROLLO CORRECTO DEL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Muy satisfecho	14	35,90%
Satisfecho	23	58,97%
Insatisfecho	2	5,13%
Muy insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.15. DESARROLLO CORRECTO DEL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se observa que el 95% de los empleados están conformes con la información que brinda la empresa para que desarrollen correctamente su trabajo, y un 5% de los encuestados no se encuentran satisfechos. La empresa brinda la información adecuada y necesaria para que los empleados puedan desarrollar correctamente las actividades a ellos encomendadas.

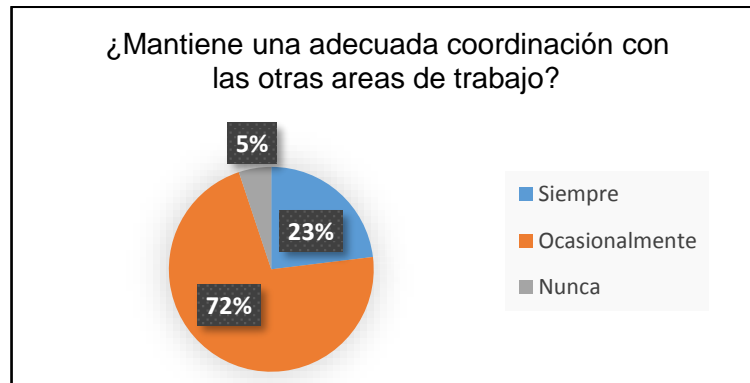
Pregunta 10: ¿Mantiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?

TABLA 3.18. COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	9	23,08%
Ocasionalmente	28	71,79%
Nunca	2	5,13%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.16. COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Los datos obtenidos reflejan que el 72% de empleados mantienen una esporádica coordinación con las demás áreas, mientras que el 23% de empleados mantiene una excelente coordinación. Estos datos nos indican que la organización interna no es la correcta, no hay una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo que conforman la empresa y principalmente el proceso productivo; esto conlleva a que la empresa tenga gran cantidad de problemas principalmente en el cumplimiento de sus obligaciones.

Pregunta 11: ¿Las condiciones de su área de trabajo son seguras?

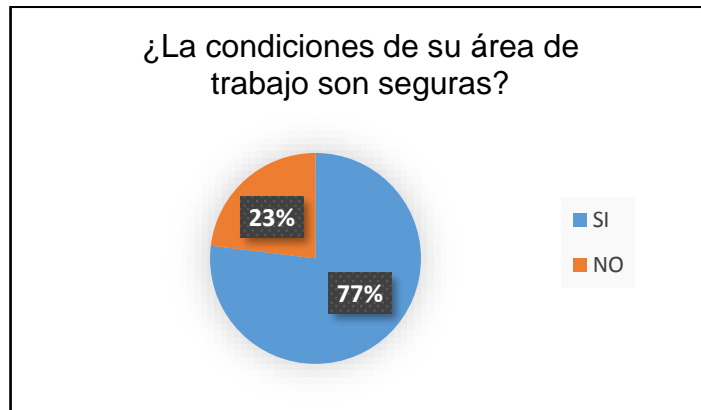
TABLA 3.19. CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	30	76,92%
NO	9	23,08%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.17. CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Si bien se puede observar que las condiciones del área de trabajo son consideradas seguras por el 77% de los empleados, existe un 23% de empleados que percibe que las condiciones de seguridad no son las mejores, es un indicador que llama la atención ya que la empresa deberá enfocarse en reducir considerablemente dicho porcentaje, con el fin mantener las instalaciones de la empresa adecuadas para el trabajo que se realiza preocupándose no solo de la seguridad de sus empleados sino también del cuidado de los bienes puestos en función productiva.

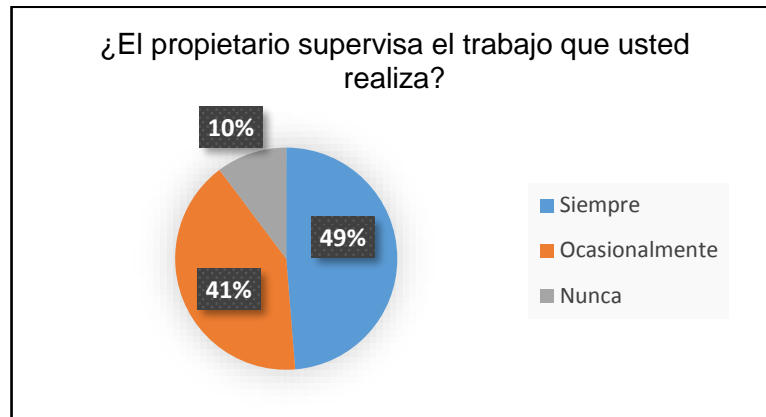
Pregunta 12: ¿El propietario supervisa el trabajo que usted realiza?

TABLA 3.20. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	19	48,72%
Ocasionalmente	16	41,03%
Nunca	4	10,26%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.18. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos de las encuestas el 49% de los empleados afirman que el trabajo realizado es supervisado, el 51% sostiene que su trabajo es supervisado ocasionalmente o simplemente no lo es. Se puede observar que más de la mitad del trabajo realizado no es supervisado constantemente, esto puede generar un incremento considerable en costos de calidad, tanto interno como externo, afectando principalmente la propuesta de valor de la empresa.

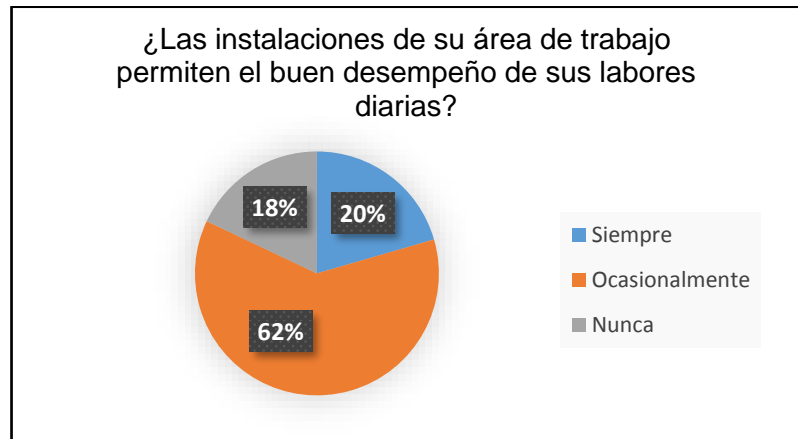
Pregunta 13: ¿Las instalaciones de su área de trabajo permiten el buen desempeño de sus labores diarias?

TABLA 3.21. INSTALACIONES ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	8	20,51%
Ocasionalmente	24	61,54%
Nunca	7	17,95%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.19. INSTALACIONES ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se aprecia que las instalaciones de la empresa son consideradas apropiadas por el 82% de los empleados, para el buen desempeño de las labores diarias a pesar de que el 18% de los colaboradores, no se sienten a gusto con la instalación de su área de trabajo.

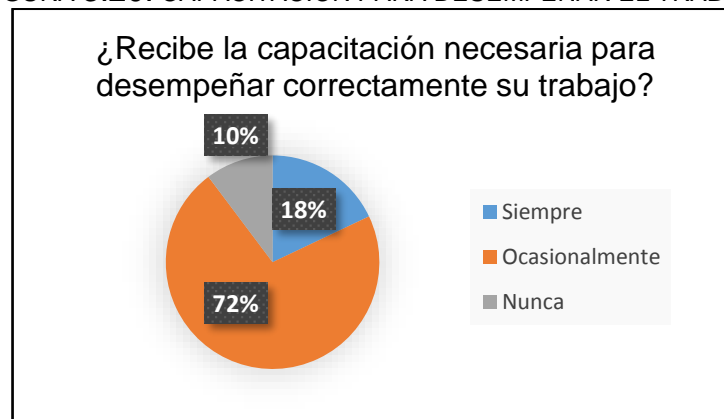
Pregunta 14: ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

TABLA 3.22. CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	7	17,95%
Ocasionalmente	28	71,79%
Nunca	4	10,26%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.20. CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Según la encuesta realizada se obtiene que únicamente el 18% de los empleados recibe una capacitación constante, mientras que la mayoría de los empleados representados por el 82% reciben capacitaciones ocasionalmente o nunca la han recibido. La capacitación brindada por la empresa es mínima y esto repercute en todas las áreas y procesos de la misma, la empresa constantemente debería buscar capacitaciones relacionadas con las nuevas tecnologías; algo a lo que la empresa debería estar abierta.

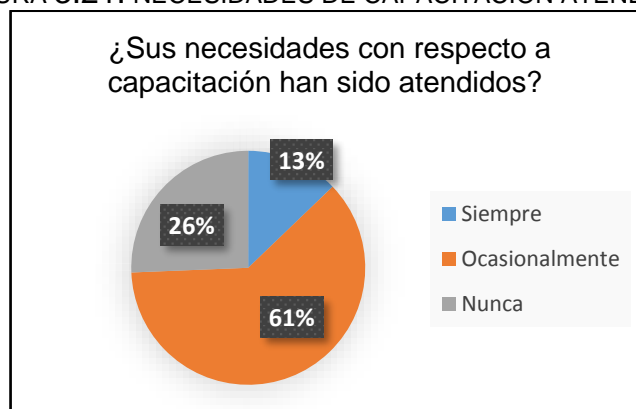
Pregunta 15: ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

TABLA 3.23. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ATENDIDAS

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	5	12,82%
Ocasionalmente	24	61,54%
Nunca	10	25,64%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.21. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ATENDIDAS



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se observa que las necesidades de capacitación del 61% de los empleados a menudo son atendidas, el 13% sostiene que sus necesidades de capacitación continuamente son atendidas y, el 26% de empleados aseguran que sus necesidades de capacitación no han sido atendidas. Esto indica que Carrocerías R. Guzmán muy rara vez da apertura a las capacitaciones solicitadas por los empleados, lo que resulta contraproducente ya que reduce en alto grado la capacidad de actualización en áreas y temas diferentes que coadyuvan a mejoras en procesos y tomas de decisiones.

Pregunta 16: ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando realiza eficientemente su trabajo?

TABLA 3.24. RECONOCIMIENTOS CUANDO REALIZA EFICIENTEMENTE EL TRABAJO

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	15	38,46%
Ocasionalmente	17	43,59%
Nunca	7	17,95%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.22. RECONOCIMIENTO CUANDO REALIZA EFICIENTEMENTE EL TRABAJO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Carrocerías R. Guzmán no cuenta con un sistema de motivación equitativo, ya que apenas el 38% de empleados lo recibe, mientras un 44% de empleados lo recibe ocasionalmente y un 18% nunca lo ha recibido. Esto indica que la empresa a pesar de tener sistema de motivación, muy pocas veces hace reconocimientos a trabajadores que realizan una adecuada labor, lo que puede influir negativamente en su rendimiento y en el adecuado clima organizacional que procura mantener la empresa.

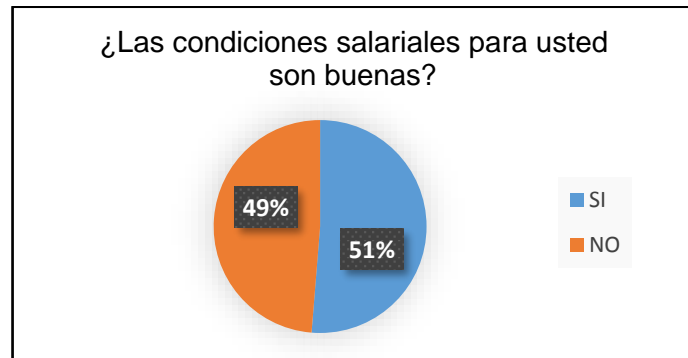
Pregunta 17: ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

TABLA 3.25. CONDICIONES SALARIALES

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	20	51,28%
NO	19	48,72%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.23. CONDICIONES SALARIALES



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se observa que únicamente el 51% de los empleados están conformes con los salarios percibidos y el 49% no lo están. Es decir, la remuneración que la empresa brinda a sus empleados no cubre las expectativas de los mismos.

Pregunta 18: ¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?

TABLA 3.26. EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	36	92,31%
NO	3	7,69%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.24. EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: El prestigio que tiene la empresa Carrocerías R. Guzmán a nivel nacional es gratificante para el 92% de los empleados quienes se sienten comprometidos con el crecimiento organizacional de la empresa, por otro lado, el 8% de empleados les es indiferente el nombre de la empresa y su prestigio.

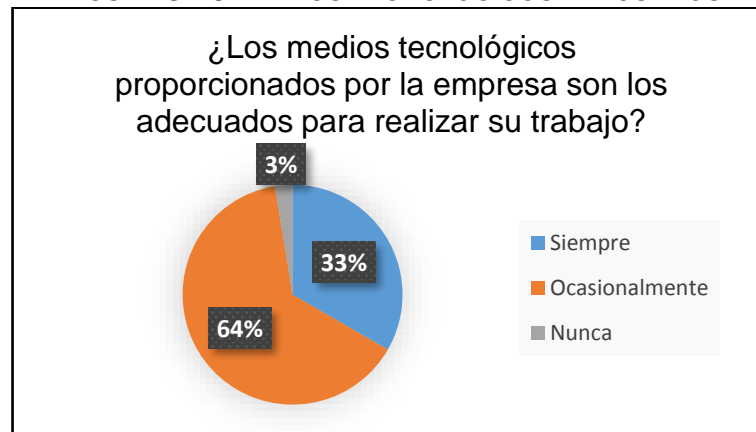
Pregunta 19: ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados para realizar su trabajo?

TABLA 3.27. MEDIOS TECNOLÓGICOS ADECUADOS

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	13	33,33%
Ocasionalmente	25	64,10%
Nunca	1	2,56%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.25. MEDIOS TECNOLÓGICOS ADECUADOS



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: En el gráfico obtenido en base en las encuestas realizadas, se identifica que el 33% de los empleados considera una disponibilidad permanente de equipos y herramientas para realizar sus actividades diarias de manera adecuada, por otra parte un 64% de empleados considera que ocasionalmente les son entregados los equipos y herramientas necesarios para una actividad laboral normal, por ende se pone en riesgo la

correcta realización y cumplimiento en las actividades encomendadas lo que conlleva a que puedan existir altos costos internos y externos como se mencionó anteriormente.

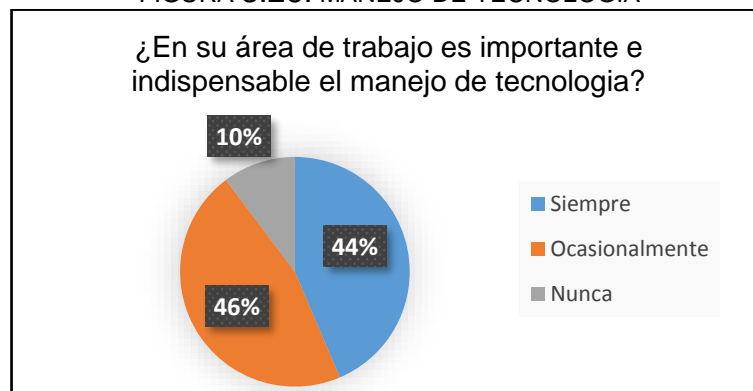
Pregunta 20: ¿En su área de trabajo es importante e indispensable el manejo de tecnología?

TABLA 3.28. MANEJO DE TECNOLOGÍA

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	17	43,59%
Ocasionalmente	18	46,15%
Nunca	4	10,26%
TOTAL	39	100,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.26. MANEJO DE TECNOLOGÍA



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis e Interpretación: Se puede observar que para el 44% de empleados es indispensable trabajar con tecnología, mientras que el 46% de los empleados hace uso ocasional de esta. Es decir; que la empresa, requiere variedad de maquinaria y tecnología acorde al área y a los procesos requeridos.

Desde el punto de vista de acceso a la tecnología se puede observar una brecha del 11%, ya que según el estudio realizado solo el 33% de los empleados recibe los adecuados equipos y herramientas para realizar su

trabajo, pero el 44% de estos requieren dichos equipos y herramientas, lo que puede generar demoras, retrocesos e incluso afectar la calidad del producto terminado; por lo que la empresa debería enfocarse en analizar las necesidades y los requerimientos en todas las áreas involucradas en el procesos de producción.

Algo a tomar muy en cuenta en base a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los diferentes empleados y a través de la observación, es la falta de coordinación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso de producción ya que si bien es cierto según los datos analizados los empleados se encuentran a gusto en la empresa se pudo observar el bajo rendimiento de los trabajadores, al momento de realizar sus actividades desperdician materia prima y dan un mal uso de esta, a eso sumado la falta de supervisión a las actividades y procesos realizados por el personal lo que puede conllevar a altos costos adicionales en los que puede incurrir la empresa en periodo inmediato; además que no se puede dejar de lado que la capacitación entregada a los empleados se considera deficiente y muchas veces no atendida.

Analizando el ambiente laboral para los operarios de producción más del 70% se encuentran conformes con la relación que mantienen con sus compañeros ya que si bien es cierto no mantienen un grado alto de amistad, el trato entre ellos es cordial, permitiéndoles realizar las diferentes actividades tanto en equipo como individualmente aunque existe un reducido número de empleados que sostienen su desagrado con sus colegas lo que también es validado por el propietario quien asegura que son pocos los trabajadores que han presentado problemas a lo largo del periodo de trabajo dando como resultado riñas, discusiones y altercados. El dueño ha intentado comunicarse con este pequeño número de empleados sin tener resultado ya que es el mismo grupo el que en la investigación acota que no mantienen una buena comunicación tanto con su superior inmediato como con el propietario de la empresa.



A más de los recursos humanos, para el desarrollo y crecimiento por parte de una unidad de negocio son necesarios varios recursos considerados clave, entre ellos:

- Instalaciones; entendido como el conjunto de recursos necesarios para llevar a cabo una actividad productiva y de servicios en una organización, esto incluye infraestructura, maquinaria y las instalaciones específicas; En el capítulo anterior se dio a conocer en el plan operativo la distribución Layout de la empresa Carrocerías R. Guzmán.
- Maquinaria, la empresa cuenta con el recurso tecnológico indispensable para que los empleados realicen sus actividades sin embargo los empleados creen que siempre este tipo de maquinaria se puede mejorar.
- Herramientas, etc.

Una correcta utilización y distribución de la infraestructura puede generar en gran medida un incremento en la capacidad productiva de la empresa, reduciendo así al máximo desperdicios, guiando a la empresa a un incremento de la optimización de todos los recursos utilizados en el proceso productivo.

Los aspectos básicos que deben ser tomados en cuenta en el diseño y distribución de las instalaciones, maquinaria y herramientas, es una ocupación eficiente de los espacios disponibles para disminuir tiempos, recorridos y traslados innecesarios de materiales y productos terminados. Pero no nada más eso, sino también dar confort y seguridad a las personas que trabajan dentro la empresa.



3.8 Actividades Clave

Las actividades clave tienen una importancia fundamental en el modelo de negocios, ya que, sin estas, es imposible que la empresa pueda funcionar correctamente, al mismo tiempo esto puede afectar de manera directa en las relaciones que mantiene la empresa con los clientes viéndose afectados como es lógico los ingresos.

Sabemos que las actividades clave son necesarias para crear valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos; actualmente las actividades clave que realiza la empresa ayudan a cumplir en parte el objetivo, siendo necesario tomar varias medidas correctivas e implementar otras varias.

Una de las actividades clave es la producción, en donde se toman las medidas y controles generales en todo el proceso, desde el ingreso de insumos y materiales, su transformación y su posterior almacenamiento, siendo necesario integrar y establecer métodos más rigurosos con el fin de optimizar insumos y procesos.

La actividad de ventas, la cual es crítica para el crecimiento y la estabilidad de la empresa no se ha desarrollado a la par de otras actividades, y en gran medida se debe al proceso de comercialización y gestión de ventas que ejecuta de la empresa.

Como un pilar fundamental de las actividades clave se debería determinar un modelo operativo reflejando las principales actividades que deben ser desarrolladas al igual que un correcto diseño de una red de colaboradores para la cooperación de valor.



3.9 Asociaciones Clave

Las asociaciones clave del Canvas describen la red de proveedores y socios que son los más importantes para la empresa y hacen que se desarrolle de mejor manera el modelo de negocio. La mayoría de las empresas no pueden ser autosuficientes, sino que necesitan alianzas estratégicas con proveedores, inversionistas, organismos de control para optimizar la adquisición de los recursos, su utilización y la reducción de riesgos para que la empresa tenga éxito en el mercado.

Carrocerías R. Guzmán, en busca de cumplir la propuesta de valor ofrecida busca, proveedores nacionales que oferten productos de calidad certificada y garantizada con el objetivo de optimizar la asignación de recursos convirtiéndose en sus principales aliados, sin embargo, no llegando al punto de convertirse en un socio clave, ya que en reiteradas ocasiones los insumos entregados por los proveedores nacionales no han cumplido los requisitos mínimos, incrementando los costos en lugar de reducirlos.

Al ser la materia prima parte vital dentro del proceso, y los proveedores vitales dentro del modelo en estudio, se vuelve indispensable realizar una evaluación de los proveedores que actualmente maneja la empresa, con el fin de conseguir cambios esenciales en relación con los mismos y conseguir la máxima eficiencia en las operaciones.

3.9.1 Proveedores Actuales

Actualmente la empresa cuenta con 22 proveedores nacionales y locales, los mismos que son los encargados de proveer a la empresa la diferente materia prima para sus operaciones normales.

A continuación, se procederá a realizar una evaluación de los actuales proveedores de la empresa con el fin de simplificar la gestión de las existencias de manera que las mismas lleguen de manera ágil, rápida y oportuna a las áreas de producción. Con esto buscamos reducir la inspección,

el inventario de entradas, y principalmente costos internos y externos de fallas; algunos de los cambios necesarios para consolidar la sociedad clave buscada con el modelo propuesto.

TABLA 3.29. LISTA DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	PRODUCTO-SERVICIO
AGA	Gas para suelda GMAW
AlhiedSur Cía. Ltda.	Materiales de Hierro
Almacenes Ochoa	Audio y Video
Banco del Perno	Pernos Mecánica
Chenical Solutions	Piezas y Partes en fibra de vidrio
Dealernew S.A	Sikaflex
Dinacom	Suministros
Dipac	Materiales de Hierro
Distablasa	Plywood
Ferretería Las Américas	Artículos de ferretería
Fesurcap Cía. Ltda.	Artículos de ferretería
Imeisa	Asientos
La Casa Del Caucho	Accesorios para acabados
M&M El Constructor	Perfiles de Aluminio
Pinaucasa	Pinturas
Píntame	Pinturas
Producar	Accesorios para acabados
Representaciones Versachen	Materiales Eléctricos
Tapitex	Telas y Moquetas
Tornería Quizhpi	Piezas de Torno
VidCar	Ventanas y Parabrisas
Vita	Vidrio Templado

FUENTE: LA EMPRESA
ELABORADO POR: AUTORAS

La evaluación de la situación actual de los proveedores de la empresa se basará en los criterios establecidos en las siguientes tablas, los mismos que han sido establecidos por la norma ISO 9001-2015 la cual está actualmente en proceso de implementación en la empresa.

La ponderación para la calificación de la evaluación de los proveedores se basa en:

- Si cumple con las características a ser evaluadas, tendrá una ponderación del 100%
- Si cumple casi siempre las características a ser evaluadas, tendrá una ponderación del 67%
- Si incumple con las características a ser evaluadas, tendrá una ponderación del 33%
- Si no aplica a las características a ser evaluadas, tendrá una ponderación de 0%

TABLA 3.30. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Criterios de Calificación Definida	Puntaje	Resultado	Categoría
	100 - 91	Confiable	A
	90 - 70	Recomendado	B
	< 70	No Confiable	C

ELABORADO POR: AUTORAS

TABLA 3.31. CALIFICACIÓN OBTENIDA

CALIFICACION OBTENIDA	CATEGORIA	CLASIFICACION
100-91	A	Confiable, cumple ampliamente las características planteadas en la evaluación para asegurar la calidad de los productos. Preferirlo al comprar.
90-70	B	Aceptable, cumple satisfactoriamente con requisitos para asegurar la calidad de lo suministrado.
<70	C	No confiable, Los productos suministrados deben ser sometidos a inspecciones rigurosas. Requiere de asesoría y seguimiento permanente. Comprarle cuando el proveedor de Categoría A y B no pueda cumplir.

ELABORADO POR: AUTORAS

En base a los parámetros utilizados para la evaluación de los proveedores, los resultados obtenidos son los siguientes:

TABLA 3.32. PROVEEDORES CATEGORÍA A

PROVEEDORES CATEGORÍA A				
NÚMERO	PROVEEDOR	PUNTAJE	PROVEEDOR ACEPTADO	CATEGORÍA
1	DINACON	92	SI	A
2	TAPITEX	92	SI	A

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

Como se puede observar existen únicamente dos proveedores categoría A, los mismos que se encuentran dentro del rango 100-91 con un puntaje de 92 cada uno, esto significa que son proveedores confiables y cumplen ampliamente los requisitos que permiten asegurar la calidad de los productos y un cabal cumplimiento en los tiempos de entrega; además debemos considerar que dichos proveedores permiten a la empresa reducir de manera considerable algunos costos como son:

- Reducción de tiempo y costos en la previsión de pedidos.
- Gastos de realizar reclamos de pedidos posteriores a su entrega.
- Gastos de contabilización de los productos recibidos.
- Gastos de inspección de los productos recibidos.
- Gasto adicional de transporte.

TABLA 3.33. PROVEEDORES CATEGORÍA B

PROVEEDORES CATEGORÍA B				
NÚMERO	PROVEEDOR	PUNTAJE	PROVEEDOR ACEPTADO	CATEGORÍA
1	VIDCAR	89	SI	B
2	ING MARCELO MONTAÑO	88	SI	B
3	PINTAME	86	SI	B
4	FERNANDO TERAN	85	SI	B
5	ALMACENES OCHOA	83	SI	B
6	PRODUCAR	83	SI	B
7	PINAUCASA	81	SI	B
8	ALHIEDSUR	77	SI	B
9	CASA DEL CAUCHO	77	SI	B
10	VITA	77	SI	B
11	BANCO DEL PERNO	75	SI	B
12	DEALERNEW	75	SI	B
13	FESURCAP	75	SI	B
14	MM CONSTRUCTOR	75	SI	B
15	FERRETERIA LAS AMERICAS	74	SI	B
16	DIPAC	72	SI	B
17	DISTABLASA	70	SI	B

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

En cambio los proveedores categoría B se encuentran en un rango inferior, el mismo que se encuentra entre 90-70; son proveedores aceptables y generalmente aseguran la calidad del producto entregado, pero no siempre cumplen con los tiempos de entrega, además que restringen parcialmente facilidades o acuerdos con las empresas que proveen, a diferencia de los proveedores categoría A pueden generar para la empresas un incremento en los costos antes que una reducción; reduciendo únicamente los costos por:

- Gastos de contabilización de los productos recibidos.
- Gastos de inspección de los productos recibidos.
- Gastos de realizar reclamaciones de pedidos posteriores a su entrega.

En cambio, incurre en incrementos de costos por:

- No poder pasar de una previsión de pedidos, a pedidos concretos.
- Gastos de transporte adicional, o urgente.
- Incurrir en costos por una mayor negociación.

TABLA 3.34. PROVEEDORES CATEGORÍA C

PROVEEDORES CATEGORÍA C				
NÚMERO	PROVEEDOR	PUNTAJE	PROVEEDOR ACEPTADO	CATEGORÍA
1	IMEISA	69	NO	C
2	JAIME QUIZHPE	67	NO	C
3	RED VERSACHEM	63	NO	C

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTORAS

Los proveedores categoría C, a diferencia de los proveedores categoría A y B son aquellos que se ubican en el rango menor a 70, estos proveedores no son confiables, los productos entregados necesitan ser sometidos a rigurosas inspecciones, además de un seguimiento permanente, no es recomendable realizar compras a estos proveedores a mas que sea necesario. Estos proveedores coadyuvan a que la empresa incurra en varios costos adicionales, como son:

- No poder pasar de una previsión de pedidos, a pedidos concretos.
- Gastos de inspección de productos de los productos recibidos.
- Gastos de transporte adicional, o urgente.
- Incurrir en costos por una mayor negociación.

Luego de realizar la evaluación a los proveedores, los mismos que son un factor esencial para la empresa, se propondrá alternativas para el correcto desarrollo de las relaciones que mantiene con los diferentes proveedores y realizar una correcta selección de los mismos en base a las ventajas competitivas que estos le puedan ofrecer; esto se desarrollará en el capítulo 4.

Otro punto a tomar en consideración, es que la empresa cuenta con varias asesorías, entre ellas el CCICEV (Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en Control de Emisiones Vehiculares), quienes asesoran a los técnicos de la empresa sobre las normas vigentes que se deben cumplir tanto para fabricar el producto y que el producto salga al mercado, COINAV (Corporación de Ingeniera Avanzada), son quienes



trabajan conjuntamente con la empresa para realizar las diferentes pruebas de vuelo a las que se deben someter los productos para poder ser homologados de acuerdo a los requerimientos establecidos por los entes de control.

3.10 Estructura de Costos

Es de vital importancia que el empresario esté al tanto de cada costo que genera cada una de las acciones que se realiza dentro de la empresa.

Por medio de los costos se establece el precio de cada uno de los productos que se ofrece en la empresa, también se controla los costos que se genera en cada uno de los procesos de producción aprovechando los materiales necesarios y ejecutándolos correctamente. Con la ayuda de los costos se puede elaborar presupuestos y proyectos generando márgenes de utilidad para los productos, ya que por este se puede determinar cuáles serán los gastos y ganancias pudiendo así tomar una correcta decisión.

Los costos son los valores incurridos en el proceso, por lo tanto, es esencial su control ya que el mismo debe ser asumido al final. Para poder obtener rentabilidad resultado de la venta de un producto es necesario generar costo.

Actualmente carrocerías R. Guzmán, basa su modelo de costo en el valor, dado que se prefiere entregar un producto con mayor calidad, orientado siempre a la propuesta de valor.

Para que este modelo tenga éxito es necesario controlar todos los costos que incurren dentro del proceso, costos fijos, variables, además de elementos del costo como son la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos.

Con el control de los costos antes mencionados se incrementa la certeza sobre los beneficios generados por unidad de producto producido, reduciendo



y en muchos casos eliminando así la incertidumbre y controlando desperdicios y despilfarros dentro del proceso.

Materia Prima

Mano de Obra

Costos Indirectos de producción

- Mano de Obra Indirecta
- Materiales Indirectos
- Depreciaciones
- Pagos al IESS
- Servicios Básicos

A continuación se presenta los balances históricos generales de la empresa, que representan un resumen de su contabilidad, así también se indica el flujo del efectivo del año 2017, que es la variación de entrada y salida de efectivo sirviendo como un indicador de la liquidez de la organización:

TABLA 3.35. BALANCE GENERAL CARROCERÍAS R. GUZMÁN

BALANCE GENERAL CARROCERIAS R. GUZMÁN					
(en miles de dólares)					
	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	\$ 524.955,12	\$ 608.110,57	\$ 743.859,89	\$ 1.162.976,93	\$ 1.043.674,51
ACTIVO CORRIENTE	\$ 296.875,35	\$ 363.120,75	\$ 500.795,57	\$ 937.663,97	\$ 844.827,41
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 27.078,28	11,67	\$ 2.546,54	\$ 5.507,81	\$ 139.855,22
CUENTAS POR COBRAR	\$ 86.596,57	1846,88	\$ 173.641,39	\$ 473.168,53	\$ 267.209,70
INVENTARIOS	\$ 137.963,69	344305,68	\$ 318.256,32	\$ 452.256,32	\$ 430.256,32
CUENTAS FISCALES	\$ 45.236,81	16956,52	\$ 6.351,32	\$ 6.731,31	\$ 7.506,17
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 228.079,77	\$ 244.989,82	\$ 247.955,44	\$ 235.710,76	\$ 222.477,83
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			\$ 247.955,44	\$ 235.710,76	\$ 222.477,83
BIENES INMUEBLES			\$ 132.516,00	\$ 132.516,00	\$ 132.516,00
TERRENOS	\$ 132.516,00	\$ 132.516,00	\$ 132.516,00	\$ 132.516,00	\$ 132.516,00
BIENES MUEBLES			\$ 113.592,56	\$ 113.592,56	\$ 113.592,56
MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.244,88	\$ 1.244,88	\$ 1.244,88
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	\$ 48.052,43	\$ 56.017,09	\$ 55.890,95	\$ 55.890,95	\$ 55.890,95
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 624,11	\$ 675,90	\$ 675,90	\$ 675,90	\$ 675,90
VEHICULOS	\$ 46.887,23	\$ 55.780,83	\$ 55.780,83	\$ 55.780,83	\$ 55.780,83
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA			\$ (6.738,00)	\$ (10.397,80)	\$ (23.630,73)
ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 1.846,88		
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 1.846,88		
PASIVOS	\$ 195.763,37	\$ 253.547,14	\$ 322.021,96	\$ 357.064,87	\$ 289.821,04
PASIVO CORRIENTE	\$ 195.763,37	\$ 250.718,12	\$ 322.021,96	\$ 357.064,87	\$ 289.821,04
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 195.763,37		\$ 322.021,96	\$ 357.064,87	\$ 289.821,04
CUENTAS POR PAGAR NO "RELACIONADOS"	\$ 195.763,37	\$ 250.718,12	\$ 322.021,96	\$ 357.064,87	\$ 289.821,04
CTAS. X PAGAR A PROVEEDORES	\$ 158.541,14	\$ 37.412,71	\$ 211.471,08	\$ 233.141,33	\$ 195.884,29
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 37.222,23	\$ 104.921,77	\$ 96.401,32	\$ 100.000,00	\$ 70.000,00
OBLIGACIONES LABORALES		\$ 4.250,00	\$ 3.061,92	\$ 1.559,67	\$ 1.603,69
OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S. POR PAGAR		\$ 9.462,79	\$ 11.087,64	\$ 7.283,19	\$ 4.139,01
PROVISIONES LABORALES		\$ 22.940,32		\$ 15.080,68	\$ 18.194,05
ANTICIPOS DE CLIENTES		\$ 71.730,53			
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 2.829,02	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		2829,02			
PATRIMONIO	\$ 329.191,75	\$ 354.563,43	\$ 421.837,93	\$ 805.912,06	\$ 753.853,47
CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	\$ 301.843,03	\$ 335.778,43	\$ 408.304,25	\$ 799.018,32	\$ 746.765,16
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 27.348,72	\$ 18.785,00	\$ 13.533,68	\$ 6.893,74	\$ 7.088,31
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 524.955,12	\$ 608.110,57	\$ 743.859,89	\$ 1.162.976,93	\$ 1.043.674,51

ELABORADO POR: AUTORAS

TABLA 2.36 FLUJO DE EFECTIVO 2017

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

al 31 de diciembre de 2017

(en miles de dólares)

Método INDIRECTO

Saldo inicial del Efectivo (31/12/2016)				\$	5.507,81
Flujo de efectivo de la OPERACIÓN					
(+ Fuentes de la Operación				\$	251.437,46
	Dism Cuenta por cobrar	\$	205.958,83		
	Dism Inventarios	\$	22.000,00		
	Cambios Depreciacion	\$	13.232,93		
	Imcre Obligaciones Laborales	\$	44,02		
	Increm Provisiones laborales	\$	3.113,37		
	Resultado del Ejercicio	\$	7.088,31		
(-) Usos de la Operación				\$	71.176,08
	Increm Cuentas Fiscales	\$	774,86		
	Dism Cuenta por pagar proveedo	\$	37.257,04		
	Dism Otras cuentas por pagar	\$	30.000,00		
	Dism Obligacion con el IESS por	\$	3.144,18		
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN				\$	180.261,38
Flujo de efectivo de la INVERSIÓN					
Fuentes de la INVERSIÓN				\$	-
(-) Usos de la Inversión				\$	-
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA INVERSIÓN				\$	-
Flujo de efectivo del FINANCIAMIENTO					
Fuentes del Financiamiento				\$	-
Usos del Financiamiento				\$	52.253,16
	Dism Capital y reservas	\$	52.253,16		
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA FINANCIAMIENTO				\$	-52.253,16
SALDO DEL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				\$	133.516,03

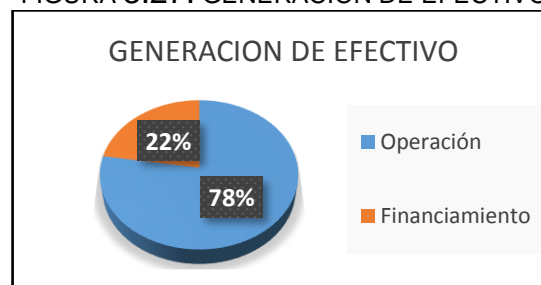
ELABORADO POR: AUTORAS

TABLA 3.37. GENERACIÓN DE EFECTIVO

GENERACION DE EFECTIVO		
Operación	\$180.261,38	78%
Financiamiento	\$ 52.253,16	22%
TOTAL GENERACION	\$232.514,54	

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.27. GENERACIÓN DE EFECTIVO



ELABORADO POR: AUTORAS

TABLA 3.38. APLICACIÓN DEL EFECTIVO

APLICACIÓN DEL EFECTIVO		
Inversión	\$ -	0%
Efectivo	\$134.347,41	100%
TOTAL APLICACIÓN	\$134.347,41	

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 3.28. GENERACIÓN DE EFECTIVO

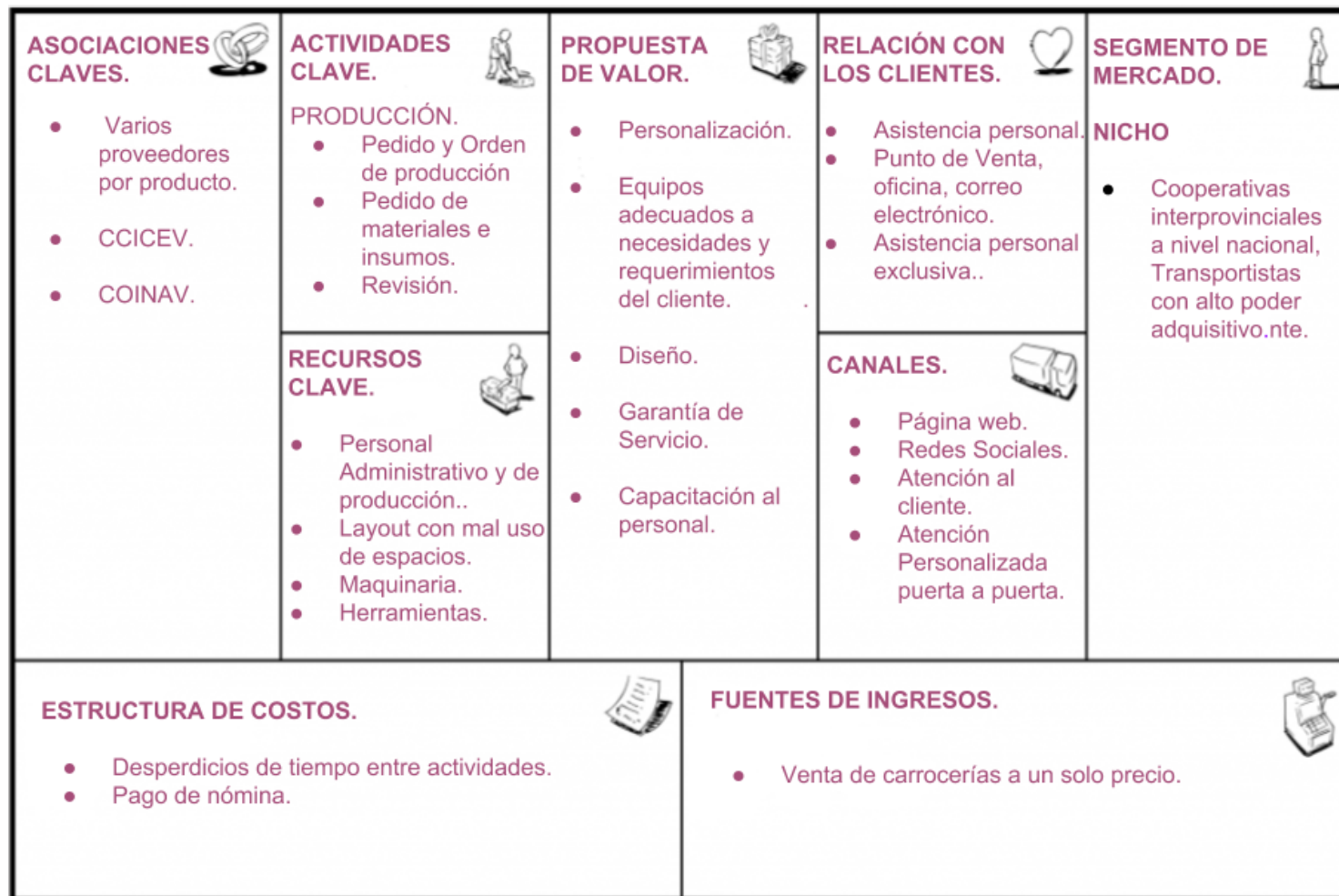


ELABORADO POR: AUTORAS

Análisis del Flujo de efectivo:

- El 78% de sus recursos provienen de la operación.
- Un 22% proviene del financiamiento propio de la empresa.

FIGURA 3.29. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS

CAPÍTULO 4

En el capítulo anterior se realizó el levantamiento de información y análisis de datos de la situación actual de la empresa para el tema en estudio.

Propuesta del Modelo de Negocio Canvas

Considerando el análisis de la situación actual de la empresa y cada uno de sus procesos y actividades, mediante el modelo de negocio Canvas se propone mejoras y soluciones para que la empresa Carrocerías R. Guzmán llene completamente sus expectativas y sea una gran competidora dentro del sector metalmecánico carrocerero, brindando así un producto y servicio de calidad.

4.1 Segmento de Mercado:

Hoy en día el mercado ha ido creciendo significativamente, obligando a que las empresas se capaciten y se desarrollen, forjándose más competitivas que otras empresas del sector o del mismo segmento mejorando así su productividad y servicio obteniendo un nivel de desempeño muy alto, haciendo que estas crezcan en el segmento de mercado que se encuentran.

Por eso se propone que Carroceras R. Guzmán expanda su segmento de clientes, ofreciendo sus productos a más personas con capacidad de inversión. La empresa podrá ampliar su segmento de mercado haciendo participe de la remodelación y cambios de unidades de buses de modalidad urbano del cantón cuenca creando así su nicho en la ciudad.

El segmento de mercado definido para la empresa de carrocerías R. Guzmán estará enfocado en las “Cooperativas de Transporte Interprovincial nacional y local”, dirigido a transportistas con medio y alto poder adquisitivo.

Actualmente la empresa cuenta con una capacidad de producción de 14 unidades al año, dando un promedio de 1.16 unidades al mes, aclarando que esta producción es únicamente de buses para transporte interprovincial. Mediante la propuesta de expansión del segmento hacia las cooperativas de transporte local la empresa tendrá varias opciones para cumplir de manera exitosa con el plan propuesto. Entre ellas destacan las siguientes:

- En base a la capacidad instalada de la planta, se puede analizar la posibilidad de crear líneas independientes de producción para transporte interprovincial y urbano, ya que la empresa utiliza solamente el 77% de la capacidad instalada de la planta, teniendo a considerar un 23% disponible para la fabricación de la línea propuesta.
- Tomando en consideración que los buses de transporte urbano poseen características de acabado mucho más sencillas que los buses de transporte interprovincial, por lo tanto, su tiempo de producción es de un mes 15 días, menor a la fabricación de buses interprovinciales; de aquí se puede proponer que la empresa conforme incrementa la producción de buses urbanos puede alternar la producción de las dos modalidades de carrocerías.

De esta manera se define el nuevo segmento de mercado para la empresa en estudio y como en un corto plazo puede operar con el fin ingresar en el nuevo segmento y poder expandirse a medida que incrementa la demanda de nuevas unidades.

4.2 Propuesta de valor:

La propuesta de valor de la empresa y la correcta definición del segmento de mercado son la base de cualquier modelo de negocio, materializando la estrategia de la empresa y comunicando aquello que la empresa espera hacer diferente y mejor. En la actualidad son más las empresas que prestan vital importancia a la experiencia de sus clientes, no solamente con el producto sino también con el servicio prestado a lo largo de su relación ya que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las

necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requerimientos e incluso superarlos. Es por esta razón que se propone a Carrocerías R. Guzmán contratar a una persona que se encargue únicamente de la Atención al cliente, que deberá cumplir las siguientes funciones:

- Atender y resolver quejas y reclamos.
- Dar solución inmediata a los problemas que afecta directa e indirectamente a los clientes.
- Canalizar las quejas al departamento pertinente.
- Informar a los clientes acerca de todo el proceso que se llevó a cabo para atender su duda o reclamo.
- Brindar información sobre el producto que la empresa ofrece.
- Llevar un registro detallado de cada bus que ha salido de la empresa para poder atender de manera inmediata los pedidos de garantía.
- Ser un rápido intermediario entre el cliente y la empresa otorgando la facilidad necesaria para la adquisición de proformas y contratos.
- Archivar todos los reclamos que se haya recibido.

La implementación de una persona encargada de estas funciones logrará conseguir de una u otra forma la fidelidad del cliente.

Dentro de las quejas más frecuentes está el tiempo de entrega de las unidades, esto se analizó en el capítulo anterior y uno de los factores más relevantes que afecta es el abastecimiento de los materiales, por lo que se propone a la empresa que contrate a una persona que se encargue del control de toda la materia prima y materiales que salen de bodega en donde se deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Controlar el ingreso y salida de materiales, productos, mercancías u otros artículos.
- Vigilar el orden de los materiales en los diferentes casilleros.



- Constatar que exista stock de materiales en las diferentes bodegas para eliminar la demora y en caso de no tener disponibilidad poder hacer el pedido necesario a tiempo.
- Supervisar y entregar los materiales basándose en órdenes de pedido, órdenes de ingreso y kardex.
- Llevar listas, registros y archivos rigurosos de los movimientos ejecutados diariamente.
- Hacer reportes de materiales faltantes.
- Formular pedidos tanto de materia prima directa como indirecta.

Estas funciones ayudaran a la empresa para que exista el material en el tiempo adecuado y no se genere demoras al momento de realizar el proceso de producción.

Si bien es cierto, la política principal de la empresa carrocerías R. Guzmán es la personalización del producto, la misma que se enfoca no en el costo sino en el valor que este genera para ser sustentable al mediano y largo plazo deberá adecuar los equipos y la tecnología a los requerimientos del cliente.

También se propone a Carrocerías R. Guzmán ofertar productos de calidad ajustándose a cada necesidad y así poder ofrecer un producto en varios niveles, sin dejar de lado el crecimiento tecnológico de la industria, como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 4.1. ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO

CARROCERÍA ESTÁNDAR	CARROCERÍA SEMI FULL	CARROCERÍA FULL
Especificaciones	Especificaciones	Especificaciones
Estructura de calidad	Estructura de calidad	Estructura de calidad
Acabados	Acabados	Camarote
Televisión	Televisión	Acabados
Radio	Radio	Televisión
Asientos cómodos	Asientos cómodos	Radio
Canastillas	Canastillas	Asientos cómodos
Luces de pasillo	Luces de pasillo	Canastillas
Señal ética	Señal ética	Luces de pasillo
Bar	Bar	Señal ética
Zoom Run	Zoom Run	Bar
	Aire Acondicionado frío-calor	Zoom Run
		Aire Acondicionado frío-calor
		2 monitores de 15" en las canastillas
		1 pantalla para ver a los pasajeros
		1 cámara para ver a pasajeros
		1 cámara de retro
		1 radio en el camarote
		1 pantalla de 10" en el camarote

ELABORADO POR: AUTORAS.

La empresa ofrece al cliente la facilidad de aminorar costos en la carrocería, se propone un convenio con un único proveedor de aire acondicionado para la carrocería, y que el negocio sea directamente con el propietario de la unidad, brindándole al cliente un crédito en el pago del aire acondicionado.

La empresa FRIOSTAR está dispuesta en otorgar directamente al cliente el 4,76% de descuento en cada aire acondicionado, a cambio de ser el único proveedor de la empresa.

Para que una propuesta de valor pueda mantenerse y sustentarse es necesario que todas las partes involucradas (dirección, operaciones y control) sigan un proceso de mejora continua, es por ello que se propone el siguiente proceso.

FIGURA 4.1. PROCESO DE PROPUESTA DE VALOR



FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

Una vez definido el proceso, este deberá ser puesto en marcha conjuntamente con otros mecanismos, con el objetivo de lograr una propuesta de valor percibida como positiva por parte no solo de los clientes sino de todos los agentes relacionados que conforman el entorno de la empresa.

4.3 Canales:

En los estudios realizados se observó que la empresa Carroceras R. Guzmán cuenta con poca publicidad y promoción de ventas, utilizando la técnica de venta personal o la publicidad de boca a boca que los clientes brindan a posibles usuarios de la empresa, para dar a conocer los productos y el buen servicio que esta les oferta, haciendo que la promoción de venta sea imperceptible. Esto ha impedido desarrollarse y lograr sus objetivos y metas de ventas y aumentar su cartera de clientes.

Para ello es conveniente proponer una estrategia de promoción y publicidad, indicada en el plan de medios analizada en el plan de marketing para de esta manera contribuir con los objetivos deseados y lograr un mejor posicionamiento en el mercado brindando el conocimiento necesario al cliente sobre el producto que se realiza, las ventajas y beneficios que el mismo genera.

Se propone a la empresa carrocerías R. Guzmán desarrollar los canales y fases necesarios para lograr una correcta interacción con el cliente y el entorno, los mismos que se muestran a continuación.

- **Canales de Comunicación:** La empresa además del canal de comunicación que utiliza actualmente que es el directo, puede utilizar canales de comunicación masivos como radio, televisión, publicidad mediante la revista buen viaje y redes sociales explicados anteriormente en el plan de medios realizado para la empresa.

Esto es con el fin de dar a conocer el beneficio competitivo que puede ofrecer la marca y el producto. Además, se puede potenciar e incentivar el consumo

mediante el uso de promociones en ventas, como pueden ser los descuentos por tipo de unidad fabricada, reembolsos, entre otros.

- **Canales de Distribución:** El canal utilizado es el directo, esto por la naturaleza de la empresa, la misma que transfiere sus productos de manera directa al cliente en el lugar de fabricación.
- **Canales de Ventas:** Actualmente es esencial gestionar de manera correcta cómo llegar al cliente y como satisfacerlo, para esto es necesario desarrollar un canal de ventas personal, el mismo que funcionará de la siguiente manera:
 - **Canal de Ventas personal:** Este medio ayudará a llegar a clientes potenciales ubicados en cualquier lugar del segmento, mediante el cual, un representante de la empresa realizará visitas y ventas creando relaciones mucho más estrechas con los clientes, todo esto sustentado con el uso de la publicidad y medios digitales antes mencionados. Se propone este canal como el más idóneo por la naturaleza de la empresa. Para esto se deberá contratar a un vendedor para ofrecer el producto con un salario básico unificado (\$397), en el siguiente cuadro se da a conocer el valor en el que se tiene que incurrir por el sueldo del vendedor, cuyo valor tiene un incremento aproximado para los siguientes años en base al incremento del salario básico unificado.

TABLA 4.2. SUELDO PROPUESTO PARA VENDEDOR

Sueldos								
Sueldo		% Incremento Anual	Valor Anual	2018	2019	2020	2021	2022
Vendedor	\$ 397,00	2,90%	\$ 4.764,00	\$ 4.764,00	\$ 4.902,16	\$ 5.044,32	\$ 5.190,60	\$ 5.341,13

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: AUTORAS

- Servicio de post venta: Mediante esta actividad se mantendrá y realzará el valor del producto entregado por la empresa; aquí se dará atención a reclamos, asistencia técnica o seguimiento al desempeño del producto y si es necesario la ejecución de las garantías ofrecidas como el mantenimiento de la carrocería después de la venta.

TABLA 4.3. CANALES PROPUESTOS PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN

CANAL UTILIZADO		CANALES			
DIRECTO	FUERZA DE VENTAS	COMUNICACIÓN	DISTRIBUCIÓN	VENTA	POSVENTA
		boca a boca, medios escritos, radiales, televisivos y principalmente mediante el uso de páginas web y redes sociales, promociones en ventas.	canal directo, productos de manera directa al cliente.	venta directa, sustentado con el uso de publicidad y medios digitales.	atención a reclamos, asistencia técnica o seguimiento al desempeño del producto y si es necesario la ejecución de las garantías ofrecidas.

ELABORADO POR: AUTORAS

4.4 Relación con los Clientes:

A pesar de que hoy en día los clientes son considerados por muchas empresas el mayor activo que tienen, existen también entidades que aún no asimilan que los clientes son el corazón que mantiene viva a la empresa, estas entidades de no tienen una relación sana y respetuosa entre las dos partes están destinadas al fracaso, ya que para afianzar negocios se debe catalogar al cliente no como el único activo de la empresa sino como el principal.

Uno de los factores claves a tener en cuenta es la comunicación que mantiene Carrocerías R. Guzmán con el cliente, ya que si se presta importancia a la opinión de los usuarios y se les escucha adecuadamente ayudara a reforzar la reputación de la empresa lo que conlleva a mejorar las ventas es por esto que se hace hincapié en la propuesta de contratar un encargado para la atención al cliente lo que ayudara a generar mayor valor a la marca ya que si

el cliente se siente seguro y respaldado confiara en la empresa por ende confiara aún más en el producto que se le oferta, ya que el único medio de publicidad usado por Carrocerías R. Guzmán es la publicidad de boca en boca al brindar la mejor atención al cliente la empresa tendrá la certeza de que su producto será recomendado.

A pesar de que el cliente promocione el producto por la experiencia brindada por la empresa hoy en día se hace fundamental que las entidades usen planes de marketing para aumentar la venta de sus productos llegando a ser un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado por tal razón se propone a Carrocerías R. Guzmán utilizar los diferentes medios publicitarios, esto le permitirá:

- Concienciar a clientes actuales y potenciales sobre los beneficios y características del producto, ya que al no mantener al consumidor informado estos no tendrán presente a la empresa al momento de tomar una decisión de compra.
- Como el producto ya tiene varios años en el mercado la publicidad permitirá mantener viva la imagen de este y motivara a los clientes a seguir adquiriéndolo.
- La publicidad permite crear preferencia por el producto sobre las diferentes ofertas de la competencia por lo que es necesario resaltar su calidad reforzando los mensajes de marca para que el producto llegue a ser la primera opción en la mente de los consumidores.
- La publicidad permitirá generar percepción positiva sobre la empresa.
- Una empresa que hace buen uso de los medios publicitarios contando con un logo adecuado y una correcta frase que se quede en la cabeza de los usuarios tiene mayor posibilidad de sobrevivir en el mercado.
- La publicidad ayudara a la marca a ganar credibilidad y confianza convirtiendo a su producto la mejor opción en la mente de los usuarios.
- La publicidad permite al cliente sentir algo sobre el producto, y en el momento en el que se logra conectar emocionalmente al cliente con el

producto se consigue la lealtad del consumidor lo que se verá reflejado en las ventas.

- La publicidad tiene la capacidad de llegar a grandes masas.
- Mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas de los diferentes medios publicitarios aseguran el crecimiento de las ventas.

Con el objetivo de crear una retroalimentación completa para la empresa, se sugiere la creación de un sistema de manejo de relaciones con clientes (CRM), el mismo que proveerá a la empresa de herramientas útiles para recolectar información de manera organizada de los consumidores y comunicar a los mismos las soluciones y beneficios que brinda la empresa.

Este método comprende y emprende un cambio cultural y organizacional dentro de la empresa, donde todo cambio y acción se centra en el conocimiento del cliente, utilizando dicha información y conocimiento para obtener una ventaja competitiva alcanzando crecimiento y rentabilidad alcanzando un contacto mucho más cercano con sus clientes, con el fin de buscar la fidelización por parte del mismo.

Metodología de un CRM: Se basa en el uso de la tecnología para establecer, automatizar y concordar los procesos del negocio, principalmente actividades de ventas, comercialización y post venta.

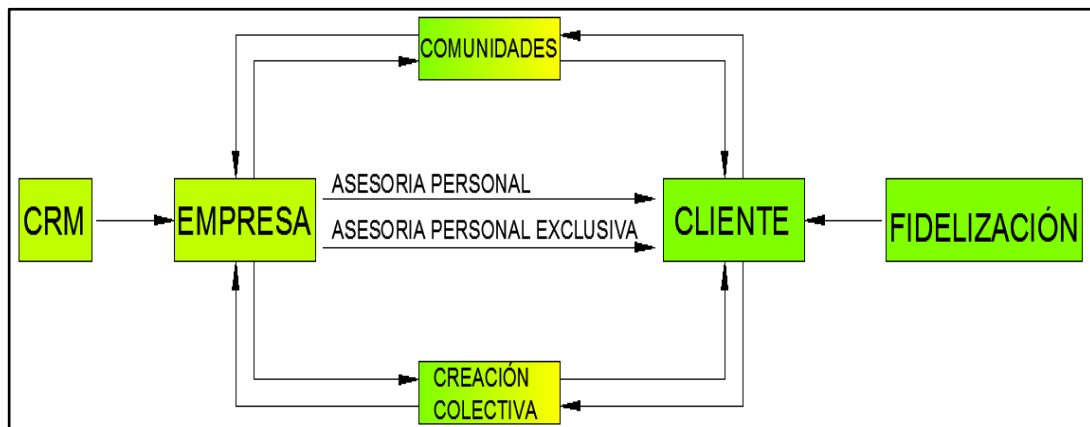
Los objetivos de establecer un CRM son los siguientes:

- Localizar, atraer y ganar nuevos clientes.
- Retener a clientes actuales: para retener a los clientes no solamente nos basamos en la vida útil del bus (20 años ANT) en sus diferentes modalidades, si no al ser los clientes de la empresa personas con poder adquisitivo cada cierto tiempo adquieren una nueva unidad, como cambio de la unidad anterior o para incrementar su lote. Por lo que es de vital importancia la garantía en partes, accesorios, pintura, asientos.

- Atraer a antiguos clientes brindándoles un valor extra como:
 - Una cámara de retro extra \$ 45,00
 - Una cámara para observar a los pasajeros \$50,00
 - Un radio para el camarote 150,00.
- Reducir costos de Post venta.

A continuación, se establece la relación empresa-cliente mediante el uso de estrategias y estrategias complementarias propuestas.

FIGURA 4.2. ESTRATEGIAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN



FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

4.5 Fuentes de Ingreso:

Al hablar de fuentes de ingreso no se habla únicamente de la fijación del precio, sino de las formas en las cual la empresa monetizará su modelo de negocio. Carrocerías R. Guzmán se dedica a la de venta de carrocerías de buses de diferentes gamas y modelos, siendo esta la principal actividad y la única fuente de ingresos para que la empresa funcione, crezca y sea solvente, pero para que la sostenibilidad del modelo de negocio se pueda cumplir exitosamente es necesario crear otras fuentes de ingreso o a su vez dinamizar la existente con el fin de coadyuvar a carrocerías R. Guzmán a mejorar su rentabilidad y financiamiento.

Al ser la empresa en estudio, una empresa que se enfoca en la propuesta de valor al cliente y en este caso en la personalización del producto es muy viable fijar el precio en función de las características y funcionalidades del producto requerido, lo que valoran los clientes, y en función de las características del segmento objetivo, que se ha estudiado. A este sistema de fijación de precios, se lo conoce como precio basado en el valor. Por un lado, la empresa conoce a sus clientes y sabes qué valoran y cuanto lo valoran, es decir, cuanto están dispuestos a pagar por esa funcionalidad, o calidad. Conoce también cuál es el beneficio, la seguridad, el estatus que la empresa le aporta.

Otra opción igual de viable, es vender el producto con diferentes precios en función de las distintas cualidades o calidad incorporada al producto. Así la empresa puede ofertar una gama más amplia de opciones para personas con distinto poder adquisitivo, distintos gustos, distintas percepciones, etc. Además, después, se pueden ofertar complementos, actualizaciones tecnológicas, mejoras y todo aquello que pueda incrementar ventas en clientes anteriores o adquiridos.

Las diferentes modalidades mediante las cuales se pueden generar ingresos basados en la actividad principal del negocio se pueden resumir en el siguiente cuadro.

TABLA 4.4. FUENTES DE INGRESO PROPUESTAS PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN

TIPOS DE OFERTA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL ANUAL
Carrocería para bus interprovincial	14	\$73.571,43	\$1.030.000,02
Carrocería para bus urbano	8	\$55.000,00	\$440.000,00
Ingresos complementarios	12	\$500,00	\$6.000,00
TOTAL INGRESOS	34		\$1.476.000,02

FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

Con esta propuesta se puede incrementar basándose en los datos históricos y en la política de la empresa indicada por el propietario, el 6% anual en las ventas.

Por otro lado, si se desea estimular la venta, se puede plantear el establecer distintos precios en función de volúmenes, (convenio con una cooperativa para la reposición de la flota). Es algo común tener distintos precios que van bajando a medida que los volúmenes de venta suben.

TABLA 4.5. FUENTES DE INGRESO DESCUENTO POR CANTIDAD PROPUESTAS PARA CARROCERÍA R. GUZMÁN

TIPOS DE OFERTA	CANTIDAD	PRECIO PROM	TOTAL ANUAL
BASADO EN DESCUENTOS POR CANTIDAD (LOTES)	10	69.892,86	698.928,57
TOTAL DE INGRESOS	10		698.928,57

FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

En este caso, la empresa utilizaría esta opción ante la solicitud de determinado cliente o ante la necesidad de generar liquidez.

Así también debido al convenio propuesto con las concesionarias dedicadas a la venta del chasis, se propone a la empresa cobrar una comisión del 0,40%, este porcentaje fue obtenido de las concesionarias en base a un chasis de 75000,00, representando el valor de 300,00 dólares que están dispuestos a pagar por que la carrocería se tome el chasis en consignación y la empresa venda la carrocería más chasis, si la venta fuera con los mismos parámetros pero realizada por la concesionaria se generaría un pago por comisión que proponemos en las asociaciones claves.

TABLA 4.6. COMISIÓN CARROCERA PROPUESTA

Comisión Carrocera							
Valor Carrocera	% comisión	Valor comisión	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 75.000,00	0,4000%	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00

ELABORADO POR: AUTORAS

4.6 Recursos Clave:

Como se ha mencionado con anterioridad, los recursos clave son los medios usados para poner en marcha el modelo de negocio y sin los cuales no se puede ejecutar el mismo. Carrocerías R. Guzmán a pesar de contar con gran parte de estos recursos que facilitan a la empresa los diferentes procesos, se ve en la necesidad de realizar diferentes acciones para mejorar la marcha del negocio

Para obtener un desarrollo mucho más concreto se procederá a desarrollar cada uno de los recursos clave propuestos en el módulo:

- **Recurso Humano:** dado que todo modelo de negocio necesita de la participación de trabajo humano, es importante comprender que las personas son un factor clave, de tal manera que el bienestar del empleado debe ser considerado de manera relevante, para ello se propone a la empresa en estudio las siguientes medidas a ser tomadas en consideración:
 - Establecer programas internos de formación continua en las áreas de acción, con el objetivo de mantener actualizados y capacitados de forma permanente a todo el personal. Para llevar a cabo esto se propone utilizar los servicios del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), quienes cada año brindan capacitaciones en el sector metalmecánico por un valor de 70,00 dólares por persona, este valor fue obtenido por la tabla de cursos de corta duración informado por el SECAP.

TABLA 4.7. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Capacitación						
Valor x persona	Valor Total	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 70,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$3.010,00	\$ 3.010,00	\$3.010,00

ELABORADO POR: AUTORAS

- Crear programas de ascenso o reclutamiento interno; priorizar el talento interno es una clara señal hacia el empleado que será el primero en ser considerado ante un posible ascenso o cambio de actividades.
- Con el uso de las diferentes redes sociales y pagina web que se ha propuesto crear a la empresa se podría publicar los nombres y fotos del equipo de trabajo del mes alegando que la producción mejoro gracias al trabajo en equipo de un grupo determinado.
- Una buena forma de motivar a los empleados de producción en mostrando interés, aquí la empresa puede preguntarle al trabajador acerca de sus tareas, apoyarlo en cada decisión y escuchar las propuestas que este crea son las adecuadas para mejorar el proceso que está realizando.
- Otorgar incentivos económicos por la consecución de objetivos planteados previamente, aquí se debe tener mucho cuidado ya que si se usa este tipo de motivación de una forma inadecuada puede llegar a ser muy costoso para la empresa ya que el empleado podrá llegar a pensar que siempre por realizar diferentes actividades ligadas a sus funciones tendrá el derecho de recibir más de lo que se le da, la empresa debe recordar que todos los empleados perciben un sueldo mensual por realizar las actividades a ellos encomendadas y se deberá premiar económicamente cuando el empleado logre un objetivo en particular que ningún otro ha podido lograr dentro de un tiempo determinado.
- Darles la posibilidad de ganar algo ya sea económico como una bonificación o material como una canasta con productos básicos



por ayudar a la empresa en la consecución de objetivos tales como el cumplimiento con el tiempo de entrega de las carrocerías es una forma de mantener satisfechos a los empleados y motivarlos para continuar con su buen rendimiento.

- Realizar reuniones periódicas por equipos de trabajo en donde se compartan en donde cada uno de los empleados podrán dar a conocer su satisfacción o insatisfacción con el puesto de trabajo esto servirá para crear un ambiente libre en donde predomine la comunicación.
- Rotación de puestos de trabajo con empleados que lo necesiten hasta encontrar el puesto idóneo en el que puedan explotar al máximo sus habilidades para facilitar la comunicación y mejorar el desempeño.
- Realizar actividades recreativas en grupo que permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación de las personas esto fomenta el bienestar y el compromiso con los colaboradores y al mismo tiempo exigen mejorar los métodos de comunicación para completar sus actividades la cual se verá reflejado en su rendimiento.

FIGURA 4.3. FACTORES PARA EL EMPODERAMIENTO PARA CARROCERÍA R. GUZMÁN



FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

- **Recurso Físico:** al igual que el recurso humano, el recurso físico es necesario para el funcionamiento, y con mucha mayor razón para la empresa en estudio.

En base a lo analizado y estudiado se puede concluir que la empresa Carrocerías R. Guzmán posee infraestructura e instalaciones aptas para el correcto desarrollo de la misma, ofreciendo un producto que cumpla con los estándares requeridos por los entes de control, la industria y los clientes. Al decir que la empresa posee infraestructura e instalaciones aptas, no implica que esta trabaje a su máximo rendimiento o que los supervisores y empleados den el correcto uso de la misma. Los problemas más recurrentes observados y analizados son los siguientes:

- El primero y el más claro, es que la capacidad instalada no es igual a la ocupada, lo que genera principalmente pérdida de eficiencia y rendimiento en la producción, además podría

catalogarse como un costo de oportunidad alto asumido por la empresa.

TABLA 4.8. CAPACIDAD INSTALADA VS CAPACIDAD UTILIZADA

CAPACIDAD INSTALADA DE LA PLANTA		
AREA	UTILIZADA	DISPONIBLE
A. DE ESTRUCTURA	14%	18%
A. DE ENSAMBLE	14%	18%
A. DE PINTURA	11%	15%
A. DE ACABADOS	17%	23%
A. DE MAQUINARIA	8%	10%
A. DE BODEGAS	7%	10%
BAÑOS	3%	3%
VESTIDORES	3%	3%
TOTAL:	77%	100%

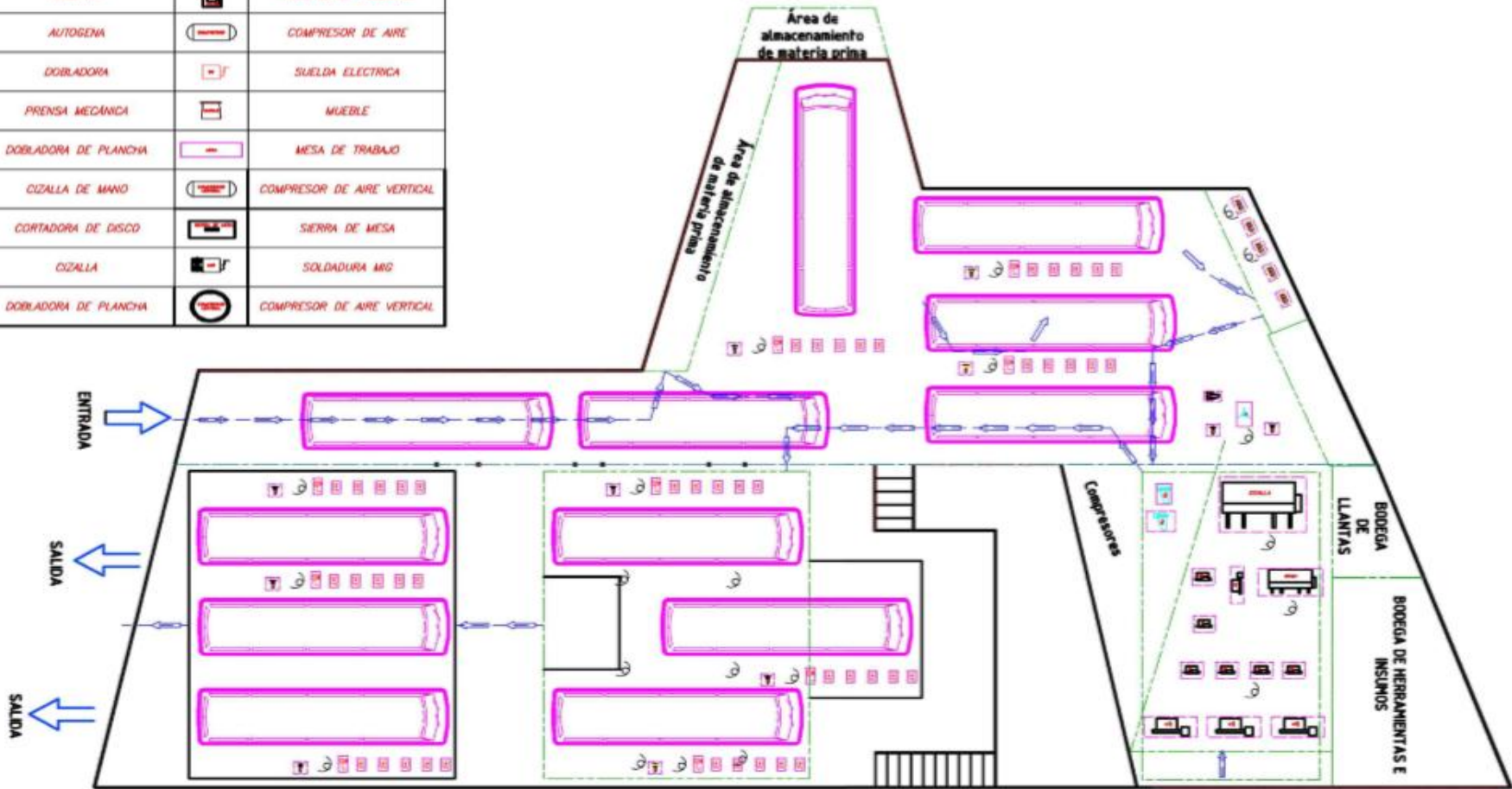
FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

- Es necesario realizar una correcta distribución de la planta (layout), con el objetivo de utilizar el 100% de las instalaciones y por lo tanto mejorar el nivel y la capacidad de producción; Se propone la sociabilización de la siguiente distribución propuesta, que si bien es cierto utiliza las mismas áreas implantadas por la empresa se han logrado realizar una correcta ubicación de la maquinaria movable utilizada, lo que permitirá eliminar el tiempo que les toma a los empleados localizar y mover las maquinas pequeñas.



SÍMBOLO	DESCRIPCION	SÍMBOLO	DESCRIPCION
	ENTENALLA DE BANCO		PUNZONADORA
	ESMERIL		TALADRO DE PEDESTAL
	AUTOGENA		COMPRESOR DE AIRE
	DOBLADORA		SUELDA ELECTRICA
	PRENSA MECANICA		MUEBLE
	DOBLADORA DE PLANCHA		MESA DE TRABAJO
	CIZALLA DE MANO		COMPRESOR DE AIRE VERTICAL
	CORTADORA DE DISCO		SIERRA DE MESA
	CIZALLA		SOLDADURA ARG
	DOBLADORA DE PLANCHA		COMPRESOR DE AIRE VERTICAL

FIGURA 4.4. LAYOUT PROPUESTO PARA CARROCERÍAS R. GUZMÁN



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTORAS



- Es importante contar con un plan de mantenimiento preventivo de instalaciones y maquinaria, con el fin de evitar incurrir en costos adicionales como son paros de producción, demoras, desperdicios de material, pérdidas de ventas, etc., al igual que permitirá dar mayor seguridad a los empleados por lo tanto, se propone a Carrocerías R. Guzmán implementar un plan y cronograma de mantenimiento en busca de reunir en una sola actividad distintas tareas como:
 - Inspecciones de maquinaria en donde se deberá tener un registro en donde conste el nombre de la maquina las observaciones y la fecha, ver (TABLA 4.10. FORMATO DE INSPECCION DE MAQUINARIA).
 - Detecciones de anomalías que constaran en el registro de inspección.
 - En caso de necesitar reparaciones se deberá notificar por escrito a la persona encargada para su inmediato arreglo.
 - Limpieza de polvos y diferentes partículas.
 - Limpieza de grasa tanto en tuberías de las maquinas como en el lugar en donde están ubicadas.
 - Limpieza de techos de las instalaciones que hayan sido afectadas en el uso de la maquinaria.

TABLA 4.9. CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA MAQUINARIA

CARROCERIAS: "R. GUZMAN".												
PROPUESTA CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA MAQUINARIA.												
MAQUINARIA	MESES											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Prensas mecanicas.												
Taladro de Pedestal.												
Esmeriles.												
Punzadora.												
Cizallas de mano.												
Cortadoras de Disco.												
Cizallas.												
Compresores.												
Dobladora de Perfiles.												
Dobladoras de Plancha manuales.												
Cortadora.												
Sierra de mesa.												
Dobladoras de Tubo.												
Entenallas de Banco.												
Soldadoras MIC.												
Amoladoras.												
Remachadoras manuales.												
Remachadoras Neumaticas.												
Taladros de Mano.												
Pulidoras de Mano.												
Cizallas Electrica.												
Cafeteras manuales de pintura.												
Cafeteras de presion de pintura.												
Equipo de Autogena.												
Soldadoras Electricas.												
Troqueladora.												
Acuñadoras.												
Lijadora.												
Caladoras.												
Desarmadores Electricos.												
Llaves Neumaticas de Impacto.												
Nota: * Los cuadros marcados por los diferentes colores son usados para indicar con que frecuencia la maquina debe ser revisada.												

ELABORADO POR: AUTORAS

TABLA 4.10. FORMATO INSPECCIÓN DE MAQUINARIA

INSPECCION GENERAL DE MAQUINARIA Y EQUIPO.					
CODIGO: _____					
AREA DE INSPECCION: _____					
ENCARGADO DE LA INSPECCION: _____					
DETALLE	MS	S	B	R	M
Resguardos en los puntos de operación.					
Correas, engranajes, bandas.					
Poleas, ejes.					
Aceitado.					
Limpieza.					
Ajuste.					
Escape de Aceite.					
Instalaciones eléctricas.					
Conexión a tierra.					
Bloqueo Central.					
Pernos.					
Arandelas.					
Escape de Aire.					
Cañerías.					
Válvulas.					
Fusibles.					
Carbones.					
Sockets.					
Enchufes.					
OBSERVACIONES: _____ _____					
MAQUINA EN ESTADO DE USO: SI <input checked="" type="radio"/> NO <input checked="" type="radio"/>					

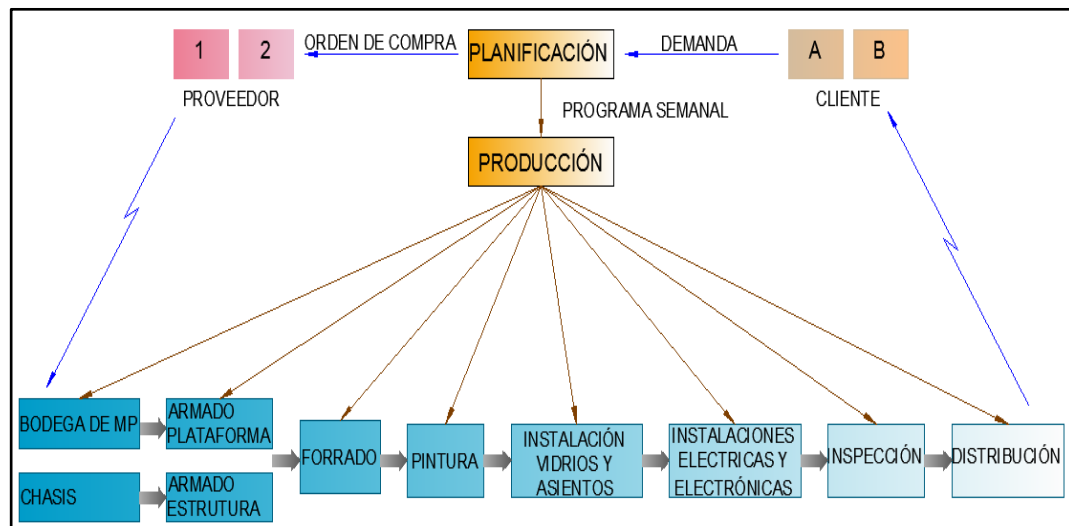
ELABORADO POR: AUTORAS

El equipo encargado del mantenimiento deberá ser mano de obra calificada. Así también se debe incorporar el debido manual de uso para cada maquinaria; indicar al empleado el buen uso de la maquinaria y de esa manera coadyuvar al mantenimiento y al mejor funcionamiento de la misma.

4.7 Actividades Clave:

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para tener éxito, todas estas conjugadas crean y ofrecen una propuesta de valor adecuada para llegar al segmento establecido y percibir los ingresos esperados, en el caso de la empresa en estudio las actividades clave se enfocarán en la cadena de valor reestructurada propuesta para la empresa.

FIGURA 4.5. CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA LA EMPRESA



FUENTE: PROPIA
ELABORADO POR: AUTORAS

En la imagen se detalla el proceso idóneo que deberá realizar la empresa tomando en cuenta las mejoras propuestas y las observaciones realizadas en este módulo y los anteriores.

La actividad clave para la empresa es la producción, ya que esta actividad es la más importante porque se encarga de todo el proceso y por ende el funcionamiento de la empresa, para ello Carrocerías R Guzmán debe brindar capacitación constante a empleados de producción, tener un constante mantenimiento de la maquinaria utilizada para la fabricación de carrocerías; así también mantener y fortalecer las redes de comunicación entre



empleados, facilitando así una buena relación entre ellos así cooperaran para mejorar cada proceso de producción.

Se propone:

- Definir actividades para mantener una buena relación y cordial comunicación con clientes, proveedores y grupo de interés para la estabilidad de la empresa. Usar los diversos medios de atención al cliente, como el uso de internet y las redes sociales que son claves para brindar satisfacción a los clientes y aceptación del producto.
- La logística también es una actividad clave para la empresa, ya que con ella podemos controlar cada uno de los materiales que se requiere para la fabricación de las unidades, así como también el tiempo que se tarda el proveedor en la entrega de cada una de las partes solicitadas.
- Firmar un convenio con la financiera FinLink que es una entidad que cubre las necesidades de los clientes, la empresa Carrocerías R. Guzmán servirá de intermediaria entre el consumidor y la financiera, con el único objetivo de brindar la opción de crédito directo, de esta forma se puede ofrecer un producto con más facilidades para los clientes, evitándoles el papeleo y todos los tramites que implica pedir un crédito fuera de la empresa.

4.8 Asociaciones Clave:

Como se observó en el capítulo anterior, los socios clave son vitales para que la empresa pueda lograr un crecimiento sostenido basado en alianzas estratégicas, las asociaciones clave tienen varios participantes o grupos de interés tanto internos como externos, yendo desde proveedores, entidades gubernamentales, hasta los mismos clientes.

Se puede decir que los proveedores son uno de los socios clave más importantes para la empresa, ya que son los encargados de proveer de materia prima a la misma, para que esta pueda realizar sus procesos de

manera óptima. Es por ello que en el capítulo anterior se procedió a realizar la evaluación de proveedores para la empresa en estudio en base en varios factores, principalmente la calidad, tiempos de entrega y costos, dando como resultado que únicamente dos empresas (9%) cumplían de manera eficiente con los requerimientos solicitados por la empresa, mientras que un (77%) lo hacían de manera parcial y un (14%) no cubría los requerimientos mínimos establecidos. Con estos resultados obtenidos se vuelve prioritario para la empresa poder llegar a acuerdos y definir los parámetros óptimos requeridos para realizar una cooperación interdependiente y poder crear la propuesta de valor ofrecida de la manera más eficaz y eficiente.

Se propone crear alianzas estratégicas con los siguientes proveedores:

- ALHIEDSUR CIA LTDA.: La empresa está dedicada a la venta de aceros, aluminio y hierro, materia prima indispensable para la elaboración de la estructura de la carrocería por esta razón se deberá mantener un convenio de fidelidad cliente proveedor, en donde se designe a Alhiedsur como único provisor de este material con el fin de tener siempre disponibilidad de materia prima.
- PRODUCAR: Se dedica a la distribución y venta de todo material necesario para los acabados de la carrocerías tales como: corosil, lámparas, juegos de faros, luces led, letrero electrónico, pantallas y monitores etc. Estos implementos son necesarios para acabar y dar el toque final a la carrocería como producto terminado, por ello es importante mantener un convenio de fidelidad cliente proveedor, en donde sea Producar el único proveedor de este material para la empresa.

Otro punto a tomar en consideración, es que la empresa posee una gran ventaja, y es que cuenta con varias asesorías, entre ellas el CCICEV (Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en Control de Emisiones Vehiculares), quienes asesoran a los técnicos de la empresa

sobre las normas vigentes que se deben cumplir tanto para fabricar el producto como para su comercialización, COINAV (Corporación de Ingeniería Avanzada), trabajan conjuntamente con la empresa para realizar las diferentes pruebas a las que se deben someter los productos para poder ser homologados de acuerdo a los requerimientos establecidos por los entes de control.

Se propone a la empresa llevar a cabo un convenio con el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), quienes brindan capacitaciones y certificaciones para los empleados de la empresa en áreas relacionadas.

Se propone alianzas estratégicas con las siguientes empresas:

- TEOJAMA COMERCIAL S.A.
- MAVESA S.A.
- AUTO LIDER
- SCANEQ
- CHEVROLET
- AUTOBAN

Cada una de estas empresas se dedica a la distribución y venta de Chasis en el Ecuador, se propone mantener un convenio para reducir el tiempo de entrega de los buses solicitando a estas organizaciones entregar a la empresa chasis a consignación previa firma de la custodia vehicular, esto consiste en adquirir el chasis sin pago previo e iniciar su proceso de producción hasta que la concesionaria realice la venta, sirviendo esto como un enganche para la venta de la carrocería y viceversa dado la estrategia de ganar ganar, en donde se pagaría un 0,679612% sobre el valor de la carrocería como comisión al vendedor de la concesionaria como lo indica el siguiente tabla:

TABLA 4.11. COMISIÓN CONCESIONARIA PROPUESTO

Comisión Concesionaria							
Valor Carrocería	% comisión	Valor comisión	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 73.571,43	0,67961%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00

ELABORADO POR: AUTORAS

Este porcentaje representa el valor que está dispuesto a pagar el propietario de la empresa por la gestión de ventas al vendedor de la concesionaria.

4.9 Estructura de Costos:

Tener claro cuánto dinero es invertido en la fabricación de un producto para luego recuperarlo es primordial para la empresa, y de eso se encarga la estructura de costos, y para ello la empresa necesita realizar un análisis y una evaluación global de todos los aspectos y factores que influyen en el proceso. Actualmente la empresa Carrocerías R. Guzmán maneja un modelo de costos basado en el valor, siendo esta una estructura más abierta que le permite realizar mayores cambios en función de la necesidad del cliente, no obstante, y en base a lo propuesto, se puede manejar una estructura de costos que permita conjugar un modelo basado en costos para las unidades con cualidades definidas e ingresos complementarios y otro modelo para las unidades basadas en el valor requerido por el cliente.

Para ello, y para elaborar una herramienta que coadyuve al análisis y toma de decisiones la empresa deberá definir de manera correcta los rubros a incluirse dentro de los elementos del costo, considerando todas las variables que afecten a los mismos.

Como elementos del costo tenemos la materia prima (MP), mano de obra (MO) y costos indirectos de producción (CIP); estos a su vez agruparse en otros grupos como son los costos fijos (CF), costos variables (CV) y los costos totales (CT) con el objetivo de ampliar y generar información aún más relevante para la empresa y de esa manera conocer la cantidad (Q) a invertir para producir determinado producto, o establecer las bases para fijar el precio de venta, el margen de rentabilidad y la utilidad real.

En base en lo mencionado en el párrafo anterior sobre la importancia de la estructura de costos para la toma de decisiones en la empresa, se procede a realizar el análisis del punto equilibrio, el mismo que nos ayudará a determinar varios elementos como la cantidad mínima necesaria de unidades a producir para que la empresa pueda operar, los márgenes máximos a los cuales la empresa puede expandirse para incrementar sus ganancias, entre otros.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{C.F.}{P - C_v}$$

Donde:

P. E= Punto de Equilibrio

C.F= Costo Fijo

P= Precio de venta

Cv.= Costo variable unitario

Con los datos obtenidos, los mismos que han sido proporcionados por la empresa, se procede a realizar el cálculo del punto de equilibrio para la empresa Carrocerías R. Guzmán.

$$P.E = \frac{\$ 213.141,33}{\$73.571,44 - \$57.025,82}$$

DATOS	
PRECIO VENTA (UN)	\$ 73.571,44
COTO VARIABLE (UN)	\$ 57.025,82
COSTO FIJO TOTAL	\$ 213.141,33

$$P.E = 12,88$$

El resultado obtenido nos dice que la empresa en estudio debe producir 12,88 (13) unidades para llegar al equilibrio, es decir recuperar su inversión.

Para una mejor comprensión y análisis se presenta a continuación la siguiente tabla y el respectivo gráfico.

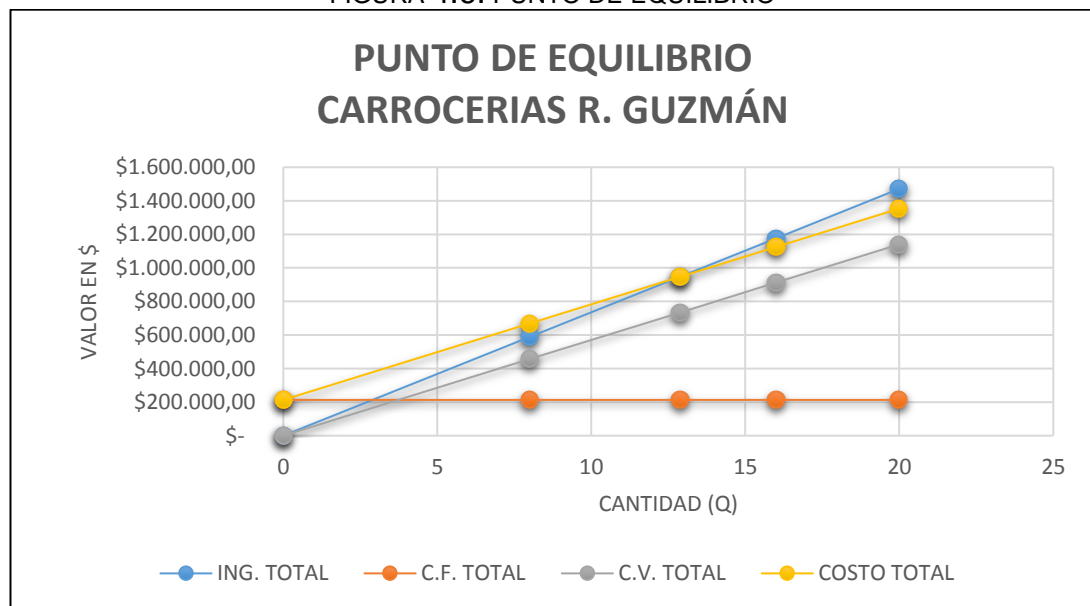
TABLA 4.12. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CARROCERÍAS R. GUZMÁN						
PRECIO VENTA	Q	ING. TOTAL	C.F. TOTAL	C.V. UNITARIO	C.V. TOTAL	COSTO TOTAL
\$ 73.571,44	0	\$ -	\$ 213.141,33	\$ 57.025,82	\$ -	\$ 213.141,33
\$ 73.571,44	8	\$ 588.571,54	\$ 213.141,33	\$ 57.025,82	\$ 456.206,57	\$ 669.347,90
\$ 73.571,44	12,88	\$ 947.750,18	\$ 213.141,33	\$ 57.025,82	\$ 734.608,85	\$ 947.750,18
\$ 73.571,44	16	\$ 1.177.143,07	\$ 213.141,33	\$ 57.025,82	\$ 912.413,14	\$ 1.125.554,47
\$ 73.571,44	20	\$ 1.471.428,84	\$ 213.141,33	\$ 57.025,82	\$ 1.140.516,43	\$ 1.353.657,76

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: AUTORAS

FIGURA 4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: AUTORAS

Como se observó en el cálculo realizado, la empresa obtiene su punto de equilibrio en 12,88 (13) unidades, que en unidades monetarias representa \$ 947750,18 dólares, se puede afirmar que en este punto la empresa recupera su inversión ya que los costos totales son iguales a los ingresos totales; de aquí en más la empresa empieza a generar réditos, También nos muestra que

la empresa mantiene un margen de utilidad mínimo con respecto al total producido.

Los costos recogen toda la información y los resultados provenientes de las actividades necesarias para la operación de la empresa, por lo tanto, se conjugan las decisiones de todos los demás módulos y procesos, de ahí la necesidad de desarrollar las mejores y correctas estrategias que se encaminen en la búsqueda de mejoras integrales y no temporales.

4.9.1 Estudio financiero

El estudio financiero permitirá determinar si el modelo de negocio con metodología canvas propuesto es rentable económicamente para la empresa Carrocerías R. Guzmán.

Se ha analizado la situación financiera de años históricos de la empresa donde se observa la estructura de los activos, pasivos y patrimonio que manejo la empresa para sobresalir en el mercado presentado anteriormente. Así también se analiza el estado de resultados de Carrocerías R. Guzmán, donde se observa el beneficio económico de los últimos años de la empresa, este se detalla a continuación.

TABLA 4.13. ESTADO DE RESULTADOS CARROCERÍAS R. GUZMÁN

ESTADO DE RESULTADOS CARROCERÍAS R. GUZMÁN					
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	\$ 1.237.445,00	\$ 1.449.078,51	\$ 1.182.349,65	\$ 1.030.000,19	\$ 1.388.918,84
COSTO DE VENTAS	\$ 1.091.196,11	\$ 1.385.606,78	\$ 952.967,56	\$ 947.010,65	\$ 1.352.674,77
UTILIDAD BRUTA	\$ 146.248,89	\$ 63.471,73	\$ 229.382,09	\$ 82.989,54	\$ 36.244,07
Gastos de Administración	\$ 71.675,26	\$ 32.382,82	\$ 203.200,83	\$ 31.521,17	\$ 12.268,34
Gastos de Ventas	\$ 7.274,24	\$ 894,80	\$ 390,04	\$ 9.580,30	\$ 9.568,79
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 67.299,39	\$ 28.333,33	\$ 20.412,79	\$ 10.397,80	\$ 10.691,26
Gastos no operacionales	\$ 26.049,44	\$ 1.860,78	\$ 5.378,43	\$ 31.490,27	\$ 3.715,68
UTILIDAD ANTES DE IMP-TRABAJADORES	\$ 41.249,95	\$ 28.333,33	\$ 20.412,79	\$ 10.397,80	\$ 10.691,26
15% Trabajadores	\$ 6.187,49	\$ 4.250,00	\$ 3.061,92	\$ 1.559,67	\$ 1.603,69
UTILIDAD ANTES DE IMP-RENTA	\$ 35.062,46	\$ 24.083,33	\$ 17.350,87	\$ 8.838,13	\$ 9.087,57
22 % Impuesto a la renta	\$ 7.713,74	\$ 5.298,33	\$ 3.817,19	\$ 1.944,39	\$ 1.999,27
UTILIDAD NETA	\$ 27.348,72	\$ 18.785,00	\$ 13.533,68	\$ 6.893,74	\$ 7.088,31

FUENTE: LA EMPRESA
ELABORADO POR: AUTORAS

El flujo de efectivo visualiza entradas y salidas de efectivo que realizará la empresa en los años siguientes, se obtendrá también el VAN (Valor Actual Neto) Y TIR (Tasa Interna de Retorno) para evaluar la rentabilidad del proyecto, para determinar si es o no conveniente ejecutar el modelo de negocio propuesto. La tasa que se utilizó para el cálculo es de 10,79% obtenido de la tasa activa referencial del segmento productivo PYMES del Banco Central del Ecuador.

TABLA 4.14. FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO CARROCERÍAS R. GUZMÁN

FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO PARA CARROCERIAS R GUZMAN						
INVERSIÓN INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022	
0	1	2	3	4	5	
INGRESOS	\$ 1.476.300,02	\$ 1.563.381,20	\$ 1.655.600,00	\$ 1.752.772,49	\$ 1.855.993,12	
Ventas	\$ 1.476.000,02	\$ 1.563.081,20	\$ 1.655.300,00	\$ 1.752.472,49	\$ 1.855.693,12	
Comisión Carrocera	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	
EGRESOS	\$ 1.237.828,09	\$ 1.234.221,32	\$ 1.230.615,56	\$ 1.227.010,81	\$ 1.223.407,10	
Costos	\$ 1.171.199,53	\$ 1.179.635,65	\$ 1.188.071,77	\$ 1.196.507,89	\$ 1.204.944,01	
Gastos	\$ 53.018,56	\$ 40.874,67	\$ 28.730,78	\$ 16.586,89	\$ 4.442,99	
Publicidad	\$ 10.100,00	\$ 10.201,00	\$ 10.303,01	\$ 10.406,04	\$ 10.510,10	
Plan de capacitación	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	
Comisión concesionaria	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 238.471,93	\$ 329.159,88	\$ 424.984,44	\$ 525.761,67	\$ 632.586,01	
15% Participación trabajadores	\$ 35.770,79	\$ 49.373,98	\$ 63.747,67	\$ 78.864,25	\$ 94.887,90	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 202.701,14	\$ 279.785,90	\$ 361.236,78	\$ 446.897,42	\$ 537.698,11	
22% Impuesto a la renta	\$ 44.594,25	\$ 61.552,90	\$ 79.472,09	\$ 98.317,43	\$ 118.293,58	
UTILIDAD NETA	\$ 158.106,89	\$ 218.233,00	\$ 281.764,69	\$ 348.579,99	\$ 419.404,53	
(+) DEPRECIACIÓN	\$ 21.267,66	\$ 19.140,89	\$ 17.226,80	\$ 15.504,12	\$ 13.953,71	
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 179.374,54	\$ 237.373,89	\$ 298.991,49	\$ 364.084,11	\$ 433.358,24	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 569.298,37					
TOTAL	\$ (569.298,37)	\$ 179.374,54	\$ 237.373,89	\$ 298.991,49	\$ 364.084,11	\$ 433.358,24

FUENTE: LA EMPRESA
ELABORADO POR: AUTORAS

El Valor Actual Neto del proyecto de inversión analizado descontado el 10,79% (tasa activa referencial) corresponde a un valor de \$ 507.141,88 dólares (valor positivo), indica que el proyecto generara un beneficio para la organización, por lo tanto se recomienda aceptar el proyecto.

VAN	\$ 507.141,88
-----	---------------

La Tasa Interna de Retorno, indica un porcentaje del 36,79% con el cual se va a recuperar la inversión destinada para el modelo de negocio que se

pretende desarrollar, considerando una tasa de descuento de 10,79% este dato es tomado de la tasa activa efectiva referencial del segmento productivo PYMES del Banco central del Ecuador.

El TIR supera el porcentaje de costo de oportunidad, corroborando que el proyecto es factible.










TIR	36,78829908%
-----	--------------

Una vez finalizado las propuestas de todos los módulos que componen el modelo Canvas se procede a elaborar el lienzo para la empresa, el mismo que deberá ser aplicado a medida que la empresa lo requiera.



LIENZO CANVAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN

FIGURA 4.7. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA CARROCERÍAS R. GUZMÁN

ASOCIACIONES CLAVES.  <ul style="list-style-type: none"> • Convenio con proveedores. • Convenios con distribuidores de chasis. • Convenios con entidades de control: <ul style="list-style-type: none"> ○ SECAP. ○ CCICEV. ○ COINAV. 	ACTIVIDADES CLAVE.  <p>PRODUCCIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de calidad. • Evaluación a proveedores. • Comercialización. • Convenio con la financiera FinLink <p>RECURSOS CLAVE.  <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y motivación a empleados. • Infraestructura acorde a la actividad económica. • Plan de mantenimiento de maquinaria. • Personal calificado por entes de control. </p>	PROPUESTA DE VALOR.  <ul style="list-style-type: none"> • Personalización. • Equipos adecuados a necesidades y requerimientos del cliente. • Diseño. • Garantía de Servicio. • Capacitación al personal. 	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.  <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal. • Plan de medios. • CRM. <p>CANALES.  <ul style="list-style-type: none"> • PLAN DE MEDIOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Radio. ○ Televisión. ○ Revista. • Descuentos y promociones. • Vendedor. • Servicio postventa. </p>	SEGMENTO DE MERCADO.  <p>NICHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas de Transporte interprovincial a nivel nacional y local, dirigido a Transportistas con medio y alto poder adquisitivo.
ESTRUCTURA DE COSTOS.  <ul style="list-style-type: none"> • Según el valor enfocado en la personalización. • Pago de nómina. • Costos Fijos y Costos Variables. • MP, MO Y CIF. 		FUENTES DE INGRESOS.  <ul style="list-style-type: none"> • Precio en función de las características de la carrocería. • Precio en función de volúmenes. • Comisión cobrada por ventas de chasis. 		

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: AUTORAS

4.10 Viabilidad e impactos del Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio para la empresa Carrocerías R, Guzmán proporciona información que permite tomar medidas y acciones, que conllevan a obtener un crecimiento notable basado en el control integral de todos los sistemas y subsistemas de la empresa como fortalecimiento de la marca, procesos productivos, personal capacitado y publicidad para el producto ofertado. Uno de los mayores beneficios del se encuentra en identificar y definir los factores clave para la organización internos como externos, como pueden ser: mercado objetivo, valor agregado y un correcto manejo en las fuentes de ingresos y la estructura de costes.

El objetivo planteado es el incremento porcentual promedio de ventas de un 5,89%, aplicando las diferentes estrategias que permitan a la empresa promocionar un producto de calidad y un mejor servicio de post venta.

La evaluación y monitoreo del desarrollo del modelo de negocio para la empresa será realizado mediante indicadores propuesto para ver el avance del cumplimiento de las metas planteadas como los siguientes:

TABLA 4.15. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos Terminados}}$
Clientes	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes}} * 100$
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

ELABORADO POR: AUTORAS

Cada uno de los indicadores presentados anteriormente reflejará el grado de consecución de los objetivos planteados, determina actividades cumplidas y posibles ajustes para mejorar los resultados, identifica los recursos que han sido utilizados de manera efectiva.

TABLA 4.16. ANÁLISIS DUPONT

INDICADOR	2014	2015	2016	2017
Rotación del Activo Total	2,38	1,59	0,89	1,33
Margen de Utilidad Neta	1,30	1,14	0,67	0,51
ROA	3,09	1,82	0,59	0,68
ROE	5	3	1	1

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: AUTORAS

Rotación del Activo total: En el 2014 Carrocerías R. Guzmán es eficiente en parámetros de rotación en un 2,38 en sus activos para generar ventas, en los años siguientes la empresa realiza inversiones en activos, pero las ventas disminuyen hasta el 2016 lo que indica que la empresa debe analizar sus estados financieros, aunque en el 2017 empieza a recuperarse haciendo que su rotación de activo sea eficiente en 1,33 veces.

Margen de Utilidad Neta: Analizando los datos de la tabla, indica que por cada dólar que la empresa venda, obtiene 1,30% de ganancia en el año 2014, y en el año 2017 un 0,51% de ganancia por cada dólar que la empresa venda, esto se debe a que aumentaron los costos de ventas.

ROA: Este indicador mide la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar rentabilidad por ella misma. Se observa que Carrocerías R. Guzmán generó un beneficio de 3,09% por cada dólar invertido en activos en el año 2014, en el año 2017 se nota un decrecimiento generando un valor de 0,51% de ganancia esto se debe a que los activos han ido incrementando.

ROE: Este indicador mide el rendimiento del capital que tiene la empresa, se observa que para el año 2014 la empresa Carrocerías R. Guzmán cuenta con un 5% de rentabilidad sobre el patrimonio, para el año 2017 se obtiene un rendimiento del 1% de rentabilidad del capital.

4.11 Análisis de Riesgo, Impactos y Medidas de Mitigación

En este análisis se identifica los posibles impactos y riesgos que incurren en la puesta en marcha del modelo de negocio y el planteamiento de medidas de correlación y mitigación. Se consideraron varios aspectos como: económico, políticos, legales, laborales, tecnológicos y otras circunstancias que se podrían presentar en el modelo.

TABLA 4.17. ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO

Tipos de riesgo	Posibles riesgos	Factores de riesgo		Medidas de mitigación	Responsabilidad
		Impacto	Probabilidad		
I N T E R N O	Insatisfacción del cliente por publicidad incorrecta			Presentar un presupuesto de marketing	Propietario
	Mala ejecución del modelo de negocio			Seguir el plan de acción de acuerdo al POA e identificar los puntos que se están debilitando	Propietario
	Problemas de adaptación a técnicas nuevas			Continúa capacitación al personal	Propietario
	Desgaste de maquinaria y mala utilización de materia prima			Coordinación del plan de mantenimiento de maquinaria	Propietario
E X T E R N O	Normas más estrictas impuestas por el estado			Adaptarse a las nuevas normas y regulaciones del estado referente a la carrocería	Propietario
	Disminución de los precios de la competencia por material más económico			Brindar un producto con estándares de calidad	Propietario

IMPACTO		PROBABILIDAD	
	Fuerte		Alta
	Medio		Media
	Débil		Baja

ELABORADO POR: AUTORAS



En el análisis de riesgo se observa los puntos críticos los cuales deberían tener mayor atención al momento de la ejecución del modelo de negocio propuesto, ya que son de mayor impacto y mayor probabilidad de riesgo para el buen funcionamiento del mismo.



CAPÍTULO 5

Como cierre del presente estudio se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones con el objetivo de facilitar y fortalecer todos los aspectos necesarios para su correcto funcionamiento y dirección, mediante la aplicación de las mejoras propuestas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se darán a conocer las conclusiones obtenidas a través del estudio y las observaciones realizadas durante este. Al mismo tiempo se harán algunas recomendaciones pertinentes para la posible implementación del modelo de negocio en la empresa, sugerido con base en la información analizada.

5.1 Conclusiones:

- El modelo de negocio Canvas es una herramienta integral que permite idear, diseñar, modificar y desarrollar un modelo de negocio en un solo lienzo con una estructura de nueve módulos que ayudará a la empresa a mejorar sus métodos, procesos y operaciones, con el fin de obtener una mayor eficiencia, productividad, y una mejor gestión empresarial; pues se enfoca en todas las áreas de la empresa que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.
- La propuesta de valor de la empresa está enfocada en ofrecer productos personalizados y con el más alto nivel de calidad, con la implementación del modelo propuesto, la empresa no solo puede conseguir mantener su propuesta de valor, sino que puede mejorar y expandir aplicando todas las herramientas que el modelo propuesto le brinda.

- Se elaboró un lienzo del modelo de negocio Canvas, partiendo de la información obtenida del estudio realizado del ambiente externo como interno de la empresa.
- Con el fin de obtener resultados más exactos sobre la situación actual de la empresa, se realizó el cálculo y análisis del punto de equilibrio, el mismo que fue de 12.88 u (13u) de un total de 14 unidades producidas, lo que nos muestra que la empresa mantiene un margen de utilidad mínimo con respecto al total producido.
- Una diversificación del producto y servicio por parte de la empresa, tiende a mejorar sus probabilidades de generar mayores réditos, esto generado por un incremento en su cartera de clientes.
- Para la empresa resulta vital enfocarse en el servicio postventa, ya que además de incrementar la percepción de compromiso y seguimiento hacia el cliente, se genera una mayor probabilidad de fidelización por parte del mismo y a su vez este puede compartir de una mejor manera la experiencia de uso.
- En base a los datos del lienzo creado en base a información actual de la empresa se realizó una propuesta estratégica para mejorar cada una de las actividades que realiza la empresa.
- Al realizar el análisis en base al Modelo de Negocios Canvas se obtuvo el mismo resultado que aplicar el método de la cadena de valor y el FODA, ya que se analizó cada una de las actividades que mantienen viva a la empresa, lo que la hace competitiva y lo que no le permite crecer.

5.2 Recomendaciones:

- En caso de que la propuesta sea aplicada se recomienda establecer planes de acción para que sea menos brusco el cambio.
- Es de vital importancia tener un plan estratégico con objetivos y metas claras a las cuales se pretende llegar, pues de está dependerá que la



empresa Carrocería R. Guzman pueda tener un rumbo más claro en el negocio.

- La empresa necesita enfocarse en mayor medida a implementar mejoras en el control interno, implementar estrategias propuestas como alianzas, control de proveedores, tipos de contrato, entre otras; con el objetivo de mejorar su eficiencia operativa y coadyuvar a que el producto obtenido genera cada vez una mayor renta.
- Con el objetivo de analizar, evaluar y mejorar el impacto de la propuesta de valor de la empresa, es necesario un monitoreo continuo de la satisfacción del cliente y su experiencia de uso.
- Una buena propuesta de valor se basa en la experiencia de clientes y en un servicio exitoso a los clientes esto es un recurso clave y actividades clave que favorecen a la empresa reflejados es sus costos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Matiz, b. M. (03 de Diciembre de 2013). *M&A MATIZ Y ASOCIADOS Asesoría Empresarial Ltda.* Obtenido de M&A MATIZ Y ASOCIADOS Asesoría Empresarial Ltda.:
<http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Bonta , P., & Farber, M. (2002). *Ciento noventa y nueve preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Dankhe, G. (1986). Definición del tipo de investigación a realizar. En F. B. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 69 - 78). México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1984). *Critical Evaluations in Bussines and Management*. New York: Routledge London and New York.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge Classics London and New York.
- Etzel, M., Walker, B., & Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México DF.: Mc Graw - Hill Interamericana 13° Edición.
- Guzmán, C. R. (2014). *Filosofía Empresarial*. Cuenca.
- Henry Mintzberg, & James Brian Quinn. (1993). El Proceso Estratégico. En H. Mintzberg, & J. B. Quinn, *El Proceso Estratégico* (págs. 83, 84,85). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler Philip. (1999). *El Marketing segun Kotler* . Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. v. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. U.S: Harvard.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). *The power of business models*. *Business Horizons* (Vol. 48). Indiana: ELSEVIER.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocios. Deusto, 2009. ISBN: 9788423427994.
 - OSTERWALDER, A., CLARK, T. Tu modelo de negocio. Deusto, 2012. ISBN: 9788423412747.
 - OSTERWALDER, A. Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto, 2015. ISBN: 9788423419517.



- RIES, ERIC. El método Lean Start-up. Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continúa. Deusto, 2012. ISBN: 8423412555.
- Berrío Guzmán, Deysi y Castrillón Cifuentes, Jaime. Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio, 2da Edición. Ediciones Uninorte, 2008.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.
- López, O. Creando una empresa de éxito. Barcelona-España: Biblioteca Administrativa. 12, 2010.
- Magreta, H. Modelo de negocios. México-México: Negociar Estudios, 2002.
- Hernández Sampieri, R., Collado, Lucio. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MÉXICO, Educación, 2010.

ANEXOS**Anexo 1: ENCUESTAS A CLIENTES**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO

Este cuestionario ha sido creado con el fin de realizar el trabajo de titulación cuya finalidad es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa, la información que contiene será manejada de forma confidencial.

Cliente:**Fecha:**

Conteste la siguiente Información marcando con una "x" todos los Criterios		
CATEGORÍA	SELECCIÓN	CRITERIOS
1. ¿La atención al cliente fue?		Excelente
		Buena
		Regular
		Mala
2. ¿El trabajo fue ejecutado de acuerdo al cronograma acordado?		Si
		No
3. ¿Qué tan convenientes son los medios de pago para el producto?		Excelente
		Buena
		Regular
		Mala
4. ¿Cómo calificaría el rendimiento del producto?		Excelente
		Bueno
		Regular
		Malo
5. ¿Recomendaría el Producto?		Por supuesto
		Probablemente
		Lo pensaría
		Nunca
6. ¿Cómo calificaría la garantía y el servicio de post venta del producto?		Excelente
		Bueno
		Regular
		Malo

ELABORADO POR: AUTORAS

Anexo 2: ENCUESTA A EMPLEADOS

ENCUESTA
FECHA: _____

Este cuestionario ha sido creado con el fin de realizar el trabajo de titulación cuya finalidad es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa, la información que contiene será de forma confidencial.

Conteste la siguiente Información marcando con una "x" todos los Criterios		
CATEGORÍA	SELECCIÓN	CRITERIOS
1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?		Muy Satisfecho
		Satisfecho
		Insatisfecho
		Muy Insatisfecho
2. ¿Está de acuerdo con las funciones y responsabilidades a usted designadas?		Si
		No
3. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?		Si
		No
4. ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
5. ¿El Responsable de su área le informa acerca de los aspectos que afectan su desempeño?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
6. ¿Cómo calificaría la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?		Excelente
		Muy buena
		Buena
		Mala
7. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
8. ¿Puede usted comunicarse con el jefe de su área y con el dueño de la empresa?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca

9. ¿Se siente satisfecho con la información recibida para desarrollar correctamente su trabajo?		Muy Satisfecho
		Satisfecho
		Insatisfecho
		Muy Insatisfecho
10. ¿Mantiene una adecuada coordinación con las otras Áreas de trabajo?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
11. ¿Las condiciones de su Área de trabajo son seguras?		Si
		No
12. ¿El propietario supervisa el trabajo que usted realiza?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
13. ¿Las instalaciones de su área de trabajo permiten el buen desempeño de sus labores diarias?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
14. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
15. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidos?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
16. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando realiza eficientemente su trabajo?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
17. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		Si
		No
18. ¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?		Si
		No
19. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son adecuados para realizar su trabajo?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca
20. ¿En el área de trabajo es importante e indispensable el manejo de tecnología?		Siempre
		Ocasionalmente
		Nunca

¡GRACIAS POR BRINDARNOS UNOS MINUTOS DE SU VALIOSO TIEMPO!
ELABORADO POR: AUTORAS

Anexo 3: EVALUACIÓN A PROVEEDORES

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor: _____

Fecha: _____

Diligencie la siguiente Información marcando con una "x" todos los Criterios			
CARACTERÍSTICAS	SELECCIÓN	CRITERIOS	CALIFICACION
Puntualidad de las Entregas		No aplica	
		Cumple siempre	
		Cumple casi siempre	
		Incumple	
Calidad de partes, Productos, Material al Momento de la Entrega		No aplica	
		Cumple siempre	
		Cumple casi siempre	
		Incumple	
Calidad General de Partes, Productos, Material		No aplica	
		Cumple siempre	
		Cumple casi siempre	
		Incumple	
Calidad del Servicio Previsto		No aplica	
		Cumple siempre	
		Cumple casi siempre	
		Incumple	
Plazo de Crédito		No aplica	
		Alta	
		Medio	
		Baja	
Nivel en Asistencia en Investigación y Desarrollo		No aplica	
		La asesoría es oportuna y acertada	
		La asesoría es ocasional	
		No presenta servicio de asesorías	
		No aplica	

Experiencia del Personal de Ventas		Cumple siempre	
		Cumple casi siempre	
		Incumple	
Nivel de Experiencia del Personal de Soporte Técnico		No aplica	
		El nivel de experiencia es oportuna y acertada	
		La asesoría es ocasional	
		No presenta servicio de asesorías	

Criterios de Calificación Definida	Puntaje	Resultado
	100 – 90	Confiable
	90 – 70	Recomendado
	< 70	No Confiable

CALIFICACIÓN OBTENIDA		
PUNTAJE	PROVEEDOR ACEPTADO	CATEGORÍA
100	SÍ	A

CALIFICACIÓN OBTENIDA	Categoría	CLASIFICACIÓN
100 – 90	A	Confiable, cumple ampliamente los requisitos para asegurar la calidad de los productos. Preferirlo al comprar.
90-70	B	Aceptable, cumple satisfactoriamente con requisitos para asegurar la calidad de lo suministrado.
< 70	C	No confiable, los productos suministrados deben ser sometidos a inspecciones rigurosas. Requiere de asesoría y seguimiento permanente. Comprarle cuando el proveedor de CATEGORÍA A y B no pueda cumplir.

ELABORADO POR: AUTORAS



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modalidad de Titulación

“Modelo de Negocio”

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA
CANVAS PARA LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMÁN EN LA
CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2016 – 2017.”**

TUTOR:

Ing. Fernando Saquicela Novillo.

AUTORES:

Sonia Guzmán M.

María Belén Oleas A.

1.-PERTINENCIA ACADÉMICA-CIENTÍFICA

Para llevar a cabo la propuesta de Modelo de Negocios con metodología Canvas se aplicarán conocimientos aprendidos en diferentes asignaturas, es decir para iniciar debemos recolectar información que nos permita realizar un análisis de la situación de la empresa para de esa manera generar una mejor propuesta, para esto necesitaremos tener información de todo lo relacionado con la empresa y su funcionamiento.

Debemos contar con información de los costos y gastos en los que incurre la empresa para realizar su producto y que rige los precios que ésta oferta en el mercado, por lo que se aplicarán conocimientos aprendidos en la asignatura CONTABILIDAD DE COSTOS que es una técnica empleada para recolectar, registrar y reportar información y con base a ella tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planificación y el control de la empresa, por ejemplo la determinación de los costos de administración y ventas, de producción, distribución de la empresa, así también pondremos en práctica los conocimientos aprendidos en la asignatura de MARKETING, que abarca no solo a los clientes y sus características para poder segmentar el mercado y al posicionamiento que la empresa desea tener en la mente de los consumidores (propuesta de valor), sino también a la competencia y al producto que va a satisfacer al segmento de mercado buscando tendencias, gustos, etc.

Otra materia de la cual se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos es RECURSOS HUMANOS, que brinda pautas acerca de todos los aspectos relacionados con el personal, se toma en cuenta esta materia porque dentro de los recursos clave se encuentra el elemento humano, que es fundamental en la organización, ya que cada vez el mercado es más competitivo y únicamente las empresas más preparadas son las que podrán permanecer y tener la oportunidad de sobresalir en este, si bien es cierto el recurso físico, intelectual y económico es de vital importancia, ya que de no existir uno de estos en la empresa no se podría competir en el mercado, el talento humano es aún más importante porque en gran medida coadyuvan al crecimiento y desarrollo integral de la empresa.

Finalmente para plantear la propuesta se aplicara conocimientos obtenidos en la materia ESTRATEGIA COMPETITIVA, que es la que define las acciones que la empresa debe emprender para mejorar sus resultados y obtener los objetivos esperados, logrando el éxito superando a la competencia.

2.- JUSTIFICACIÓN

A nivel nacional hay varias empresas fabricantes de carrocerías para buses, ofreciendo productos de la mejor calidad y cada vez a menores costos, lo que convierte a este mercado en altamente competitivo. En la actualidad las empresas se enfrentan a entornos más competitivos, no deben decidir si deben cambiar sino como debe ser el cambio. Si bien es cierto el Modelo de negocio propuesto no es el único, ni tampoco lo único que necesitan para competir y crecer, pero es evidente que las empresas que quieren permanecer en el medio deben someterse a un continuo mejoramiento de sus procesos.

Es por ello que se propone el tema Modelo de Negocio denominado CANVAS para la empresa de CARROCERÍA R. GUZMAN para el periodo 2016-2017, ya que abarca todas las áreas de la empresa, convirtiéndolo en un modelo integral, flexible y aplicable en nuestro entorno, diferenciándolo de otros modelos de negocios existentes.

Mediante el modelo propuesto, se pretende generar para la empresa CARROCERIAS R. GUZMAN mejoras en los procesos actuales, los mismos que se sustentan en avances en las relaciones con los agentes externos e internos con los que se vincula la empresa; al mismo tiempo enfocándose en actividades que permitan crear valor por medio de investigación, desarrollo e innovación del producto ofertado por la empresa con el fin de lograr una diferenciación en el producto y una mayor cobertura en el mercado.

La empresa ecuatoriana “CARROCERÍAS R. GUZMÁN” legalmente constituida; dedicada a la fabricación de carrocerías para buses a nivel nacional, siente la necesidad de desarrollar nuevas alternativas estratégicas

(internas y externas) que le permitan atender las exigencias del mercado diferenciando su producto y fortaleciendo las relaciones con los clientes.

“CARROCERÍAS R. GUZMÁN” cuenta con una planta de producción con áreas bien distribuidas para cada proceso y maquinaria necesaria para llevar a cabo la fabricación de carrocerías, así también dispone de la certificación otorgada por la ANT (AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO), y es objeto de constantes inspecciones de entidades de control, para la verificación de que la planta cumpla con los requisitos vigentes y que el producto terminado posea las condiciones y los estándares requeridos que autoricen y faculten la libre circulación por las distintas vías del país.

La empresa cuenta con 43 empleados, entre operativos y administrativos internos y externos.

EN PLANTA:

- 12 OPERARIOS DE PRODUCCION
- 9 TAPICEROS
- 7 FORRADORES
- 3 PINTORES
- 2 OPERADORES DE BODEGA
- 2 SOLDADORES
- 1 JEFE DE PRODUCCION
- 2 COORDINADORES DE PRODUCCION
- 1 CHOFER

EN ADMINISTRACIÓN:

- GERENTE
- SUBGERENTE
- ADMINISTRADOR GERENCIAL
- CONTADOR

Esta empresa ofrece al público carrocerías para servicio: interprovincial, urbano, escolar, y de turismo; en una presentación de un piso, piso y medio y dos pisos, en tres modelos CRG. MRG y el modelo lanzado recientemente MRG NUEVA GENERACION 2016. Por su gran calidad CARROCERÍAS R. GUZMÁN ha brindado su servicio por más de 23 años.

Facturación de ventas de la empresa CARROCERIAS R. GUZMAN de los últimos tres años.

TABLA 1: VENTAS DE LA EMPRESA CARROCERIAS R. GUZMAN PERIODO 2013-2016.

FACTURACION DE VENTAS CARROCERIAS R. GUZMAN			
2013	2014	2015	2016
\$ 1.237.445,00	\$ 1.449.078,51	\$ 1.182.349,65	\$ 1.030.000,19

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

3.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de negocio con metodología Canvas para generar mejoras en los procesos actuales, que permitan crear valor, desarrollo e innovación del producto ofertado por la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir como está organizada la empresa.
- Recopilar y analizar la información de los procesos internos y externos de los diferentes departamentos que conforman la empresa.
- Proponer un modelo de negocio aplicable a la empresa en base al modelo utilizado.

4.- METODOLOGIA (marco teórico base y diseño metodológico)

Para Gordon Dankhe (1986), los tipos de investigación se dividen en “exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”. Clasificar el tipo de investigación es muy importante ya que en base al tipo de estudio varia la indagación.

Para el desarrollo de esta investigación utilizaremos el estudio descriptivo ya que se centra en la recolección detallada de los datos tal y como son.

Este estudio se llevará a cabo en base a encuestas y entrevistas que se realizaran tanto a las personas que intervienen dentro de la empresa como fuera de ella, además de investigación de campo.

MARCO TEÓRICO

En la actualidad las empresas buscan innovar para lograr ser más competitivos, mejorar su productividad, crear valor, y de esta forma lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Según Michael Eugene Porter. “*La ventaja competitiva* crece principalmente en la razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los clientes están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios únicos en el mercado. Una empresa se considera rentable si el **valor** que genera es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. “

Las empresas para poder sobrevivir en un mercado competitivo tienen que someterse a constantes cambios buscando innovación, obligadas a diseñar y rediseñar sus procesos las veces que sea necesario para generar y conservar ventajas competitivas en el mercado, considerando que dichos cambios ayudaran a generar valor a los productos y definir la posición competitiva.

- Según Peter Drucker : La Innovación es un "Análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio"
- Joseph Schumpeter definió la innovación como “la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores“
- En 2004, el DTI (Department of Trade and Industry) del Reino Unido adopta una de las definiciones más simples y claras de innovación: “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas“

A nivel mundial se conoce que existen varias empresas que fueron creciendo a una velocidad increíble pero por falta de innovación en su modelo han llegado a desaparecer, como es el caso de KODAK que a pesar de que “fue uno de los primeros en fabricar cámaras digitales, el tiempo que le tomo adaptarse al nuevo formato dio paso a que empresas como Sony, Nikon o



Canon, se apoderaron de una gran parte del mercado digital, algo de lo que Kodak nunca pudo recuperarse y hoy en día lucha por no desaparecer“.

La flexibilidad que tenga una empresa para adaptarse a los cambios y su disposición para dar un paso a la innovación considerando que innovar no solo implica crear un nuevo producto sino utilizar métodos y procesos para mejorar los productos que ya están en el mercado, es lo que define su camino al éxito o al fracaso.

Es importante que toda organización utilice un modelo de negocios que sea flexible, que se adapte a sus necesidades y que ayude a generar valor, por lo que partimos del concepto de modelo de negocio.

- Peter Drucker (1984) propuso que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.
- Eriksson & Penker (2000) postula que es una abstracción de cómo una empresa funciona.
- Linder y Cantrell (2000) de Accenture definen “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
- Amit y Zott (2001) sostienen que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.
- Chesbrough and Rosenbloom (2001) indican que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
- Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”.
- Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar



las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

- Según Timmers, un modelo de negocio representa la arquitectura de base para el producto, el servicio y el flujo de información, incluida una descripción de los distintos actores empresariales y sus funciones.
- Joan E. Ricart (2009) mencionan que Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.
- Según Morris et al., los Modelos de negocio representan un conjunto de variables de decisión interrelacionadas con las áreas de estrategia, la estructura empresarial y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible.
- En el libro GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIOS (Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores) escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur sostienen que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

En los puntos indicados se da a conocer los diferentes conceptos que se maneja de MODELO DE NEGOCIO pero la acotación que Osterwalder propone es la más sencilla, puntual y fácil de manejar. En su libro explica el modelo de negocio CANVAS como una herramienta para la generación de modelos de negocios que permite trabajar sobre las bases de como una empresa crea, proporciona y captura valor, además que ayuda a estructurar y diseñar el modelo de negocio. El modelo está conformado de nueve módulos que abarcan las áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Abastecimiento y Viabilidad Económica, entre otros; generando una vista completa del funcionamiento de la empresa.

Este modelo proporciona información que permite tomar medidas y acciones, que conllevan a obtener un crecimiento notable basado en el control integral de todos los sistemas y subsistemas de la empresa. Uno de los mayores

beneficios del CANVAS se encuentra en identificar y definir los factores clave para la organización, como pueden ser: mercado objetivo, valor agregado y un correcto manejo en las fuentes de ingresos y la estructura de costes.

Por un lado, se considerará la información sobre la estrategia y la táctica que se deberá seguir para que sea rentable el modelo de negocio, se analizará y definirá en base a la estructura de costes la cantidad por la cual deberán pagar los clientes y la expectativa con respecto al producto final como los principales.

MARCO CONCEPTUAL

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro sustentan que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” estos módulos son la base del lienzo del modelo de negocio Canvas para la empresa.

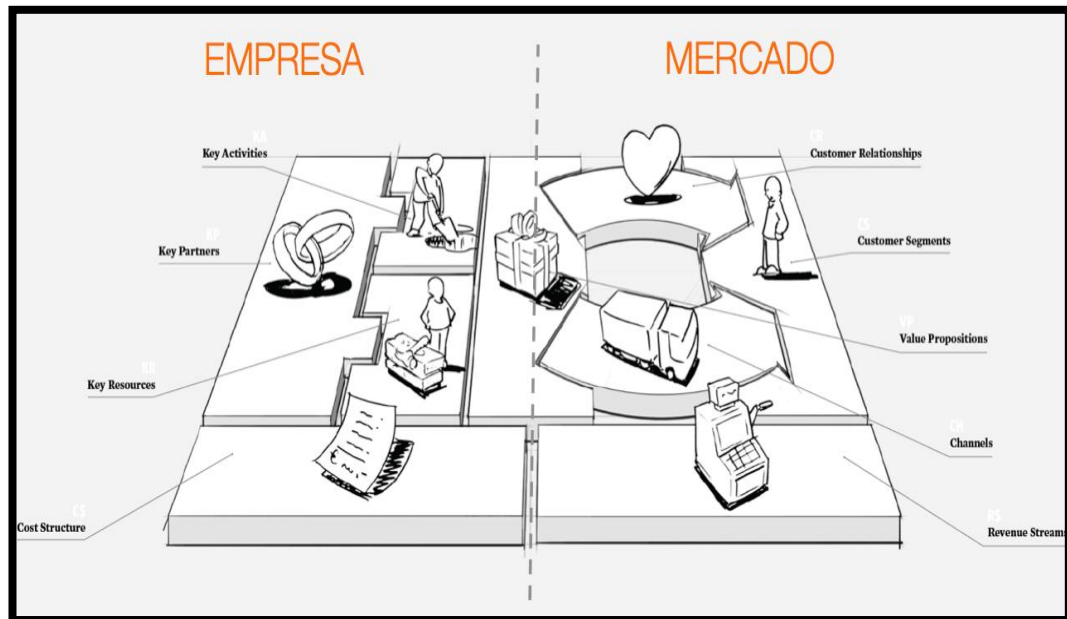
Descripción de los nueve módulos que conforman el CANVAS:

1. **Segmentos de mercado:** La segmentación hace referencia a dividir el mercado en grupos de clientes que tengan iguales características teniendo en cuenta que esta segmentación se realiza únicamente a los clientes objetivos.
2. **Propuesta de valor:** Este módulo propone lo que la empresa debe ofrecer a sus usuarios, es decir se debe indicar por que los clientes deben preferir la empresa y no a su competencia, de una forma sencilla en la que se transmita como la empresa o el producto ofrecido va a resolver el problema o la necesidad del consumidor.
3. **Canales:** Este módulo explica la forma en la que la empresa divulga su propuesta de valor, como llega a los diferentes segmentos de mercado y como se comunica con sus clientes.
4. **Relaciones con Clientes:** El módulo describe la relación que la empresa desea establecer con los clientes, pudiendo ser esta personal, automatizada o a través de terceros.



5. **Fuentes de Ingresos:** Este siguiente módulo hace referencia a los ingresos que genera la empresa, se debe tomar en cuenta quienes son los clientes que están dispuestos a pagar más y que clientes prefieren un valor menos costoso, para de esta forma saber que producto se debe ofrecer a cada uno de acuerdo a sus posibilidades. Si se logra identificar el valor por el que cada segmento de mercado está dispuesto a pagar, la organización podrá crear o solo una sino varias fuentes de ingresos.
6. **Recursos Clave:** Los recursos claves son todos aquellos recursos que necesita una empresa para poder entregar una propuesta de valor, es decir son los activos que hacen que la empresa se diferencie de la competencia. Se dice entonces que los recursos clave son de vital importancia para que el modelo de negocio funcione.
7. **Actividades Clave:** Hace referencia a las acciones más importantes que debe realizar la empresa para diseñar, mercadear, entregar y apoyar la elaboración del producto, buscando satisfacer al cliente y de esta forma lograr que el modelo de negocio tenga éxito.
8. **Asociaciones Clave:** Dado que no todas las actividades se pueden realizar dentro de la empresa es necesario que se creen alianzas para que estas actividades las realice un tercero, estas asociaciones puede ser para optimizar, reducir riesgos o para garantizar la fiabilidad de los recursos.
9. **Estructura de Costes:** Se refiere a todos los costos en los que se tiene que incurrir para la puesta en marcha del modelo de negocio.

1. Lienzo del modelo de negocio Canvas.



Fuente: Generación de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur.

5.- RESULTADO ESPERADOS

Con este estudio se pretende conocer las actitudes, costumbres y situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, personas y procesos de la empresa, obteniendo información para poder identificar y definir los factores clave que nos permita brindar recomendaciones y en su caso las observaciones de los datos obtenidos.

Así también en base a los resultados adquiridos en las encuestas y la investigación de campo se tratará de identificar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes que nos ayude a presentar una propuesta de valor que genere una ventaja competitiva en el mercado, considerando la información sobre la estrategia y la táctica que se deberá seguir para que sea rentable el modelo de negocio propuesto, se analizará y definirá en base a la estructura de costes la cantidad por la cual deberán pagar los clientes y la expectativa con respecto al producto final.

Con la información ya incluida en el Canvas, se buscará plantear y recoger sus costes más importantes, los recursos más caros o las actividades más costosas.

6.- ESQUEMA TENTATIVO CRONOGRAMA

ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO 1: ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

- 1.1 Introducción.
- 1.2 Resumen
- 1.3 Antecedentes del sector industrial de carrocerías a nivel nacional.
- 1.4 Antecedentes de la empresa en estudio.
- 1.5 Planteamiento del problema.
- 1.6 Delimitación del problema.
- 1.7 Justificación.
- 1.8 Objetivos de la investigación.
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos.

CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- 2.1 Marco teórico.
- 2.2 Marco conceptual.
- 2.3 Metodología.

CAPTIPULO 3: ANÁLISIS DE DATOS

- 3.1 Segmento de Mercado.
- 3.2 Propuesta de Valor.
- 3.3 Canales de Distribución.
- 3.4 Relación con los Clientes.
- 3.5 Fuentes de Ingreso.
- 3.6 Recursos Claves.
- 3.7 Actividades Claves.
- 3.8 Asociaciones Claves.
- 3.9 Estructura de Costos.

CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

REFERENCIAS**ANEXOS****CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	2017					
	M	A	M	J	JL	A
APROBACIÓN DEL PERFIL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	X					
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CAPÍTULO 1 Y 2	X					
SISTEMATIZACIÓN Y REDACCIÓN DEL CAPÍTULO 1	X					
REVISIÓN DEL CAPÍTULO 1		X				
SISTEMATIZACIÓN Y REDACCIÓN DEL CAPÍTULO 2		X				
REVISIÓN DEL CAPÍTULO 2		X				
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CAPÍTULO 3 Y 4			X			
SISTEMATIZACIÓN Y REDACCIÓN DEL CAPÍTULO 3			X			
REVISIÓN DEL CAPÍTULO 3			X			
SISTEMATIZACIÓN Y REDACCIÓN DEL CAPÍTULO 4				X		
REVISIÓN DEL CAPÍTULO 4				X		
SISTEMATIZACIÓN Y REDACCIÓN DEL CAPÍTULO 5				X		
REVISIÓN DEL CAPÍTULO 5					X	
REAJUSTES DE LA REDACCION DEL CUERPO PRINCIPAL DEL MODELO DE NEGOCIO					X	

REVISION GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIO					X	
IMPRESIÓN						X
OTRAS ACTIVIDADES						X

7.- BIBLIOGRAFÍA

- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocios. Deusto, 2009. ISBN: 9788423427994.
- OSTERWALDER, A., CLARK, T. Tu modelo de negocio. Deusto, 2012. ISBN: 9788423412747.
- OSTERWALDER, A. Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto, 2015. ISBN: 9788423419517.
- RIES, ERIC. El método Lean Start-up. Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Deusto, 2012. ISBN: 8423412555.
- Berrío Guzmán, Deysi y Castrillón Cifuentes, Jaime. Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio, 2da Edición. Ediciones Uninorte, 2008.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.
- López, O. Creando una empresa de éxito. Barcelona-España: Biblioteca Administrativa. 12, 2010.
- Magreta, H. Modelo de negocios. México-México: Negociar Estudios, 2002.
- Hernández Sampieri, R., Collado, Lucio. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MÉXICO, Educación, 2010.